

**PENGARUH BUDAYA KUALITAS
PADA KEPUASAN KERJA, KINERJA DAN KEINGINAN UNTUK PINDAH
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi pada Karyawan Bagian Produksi
PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)**



Skripsi

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta

Disusun Oleh

AYU MUSTIKA DEWI
NIM. F0206033

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2010

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul

**PENGARUH BUDAYA KUALITAS
PADA KEPUASAN KERJA, KINERJA DAN KEINGINAN UNTUK PINDAH
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi pada Karyawan Bagian Produksi
PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)**

Surakarta, 15 Maret 2010
Disetujui dan diterima oleh
Pembimbing Skripsi

Dr. Asri Laksmi Riani, MS
NIP. 195901301986012001

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh tim penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta guna melengkapi tugas-tugas dan syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta

Surakarta, April 2010

Tim Penguji Skripsi

- | | |
|---|------------------------------|
| 1. <u>Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, M.Si</u>
NIP. 195904031986012001 | (.....)
Ketua |
| 2. <u>Dr. Asri Laksmi Riani, MS</u>
NIP. 195901301986012001 | (.....)
Pembimbing |
| 3. <u>Joko Suyono, SE, M.Si</u>
NIP. 197204282000031001 | (.....)
Anggota |

PERSEMBAHAN

Sebuah karya sederhana ini kupersembahkan untuk

- ∅ Allah SWT..Sang Pemilik Kehidupan..
- ∅ Ibu dan Bapak-ku tercinta..
- ∅ Keluargaku..
- ∅ Seseorang yang dituliskanNya menjadi pendamping hidupku kelak..
- ∅ Almamaterku..

MOTTO

dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh
selain apa yang diusahakannya.. dan bahwasanya usahanya itu kelak akan
diperlihatkan (kepadanya).. kemudian akan diberi balasan kepadanya
dengan balasan yang paling sempurna
(Q.S An Najm :39-41)

..karena sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan
sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan
(Q.S Al Insyirah : 5-6)

There are lots of beautiful things around us. It's just a matter of how we see
it and whether we're able to realize it. In life, of course there are always
some ups and downs. However, I believe, that even in the most difficult
situation, there's always a beautiful thing..
As wise people say, "Everything happens for a reason".
(dari sebuah film)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadirat Alloh SWT, Tuhan Seru Sekalian Alam, atas segala rahmat dan rahim yang selalu dikaruniakan. Semoga kita termasuk hambaNya yang senantiasa selalu bersyukur atas segala nikmat yang telah Dia berikan dan bersabar ketika menghadapi cobaan. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah memberi suri tauladan kepada umat manusia. Semoga kita termasuk umat yang selalu menjaga sunnah-sunnah beliau. Atas rahmat dan ridho Alloh SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA KUALITAS PADA KEPUASAN KERJA, KINERJA DAN KEINGINAN UNTUK PINDAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)”** dengan baik guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penulis memperoleh banyak sekali arahan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Prof. Dr. Bambang Sutopo, M.Com, Ak** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.

2. **Dra. Endang Suhari, M.Si.**, selaku Ketua Jurusan Manajemen FE UNS dan **Reza Rahardian, SE, M.Si.**, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen FE UNS.
3. **Dr. Asri Laksmi Riani, MS**, selaku pembimbing skripsi sekaligus pembimbing akademik yang telah berkenan meluangkan waktu, perhatian dan pikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. **Hary Sumarsono**, selaku HR & OD Director PT. Tiga Serangkai Inti Corpora atas izin yang telah diberikan untuk mengadakan penelitian di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.
5. **Drs.Wiyono, MM**, selaku pembimbing Kuliah Kerja Manajerial yang senantiasa memberikan arahan dan dukungan dalam pelaksanaan Kuliah Kerja Manajerial.
6. **Dr. Mugi Harsono, M.Si**, atas kesempatan dan kepercayaan yang diberikan sebagai asisten dosen. Banyak sekali ilmu, arahan dan bimbingan yang penulis dapat, yang sebelumnya penulis tidak tahu menjadi tahu dan yang kurang faham menjadi faham.
7. **Sinto Sunaryo, SE, M.Si**, atas waktu dan perhatian yang diberikan kepada penulis untuk berdiskusi tentang dunia SDM sekalipun sebelumnya penulis tidak membuat janji untuk bertemu terlebih dahulu.
8. **Seluruh Dosen Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia**, atas ilmu-ilmu yang telah diberikan sejak penulis berada di semester awal hingga semester akhir. Perpaduan dari ilmu-ilmu yang tersampaikan pada penulis membuahkan pencapaian The Best Human Resources Manager PSM 2009. Semoga penulis bisa berkontribusi di dunia MSDM hingga masa mendatang.

9. **Teman-teman Jurusan Manajemen Angkatan 2006**, atas persahabatan yang terjalin selama kurang lebih 4 tahun ini dan semoga persahabatan itu akan selalu terjaga.
10. **Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi UNS** atas keramahan dalam pelayanan dan bantuannya dari saat penulis masih aktif di UKM Fakultas hingga saat ini.
11. **Semua pihak** yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Semoga Alloh SWT membalas kebaikan kalian.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang berguna dalam perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Surakarta, Maret 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN ABSTRAK.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Budaya Kualitas.....	8
B. Komitmen Organisasional.....	15
C. Kepuasan Kerja.....	20
D. Kinerja.....	28

	E. Keinginan Untuk Pindah.....	30
	F. Penelitian Terdahulu.....	36
	G. Kerangka Penelitian.....	39
	H. Hipotesis.....	41
BAB II	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian.....	45
	B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	47
	C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	48
	D. Sumber Data.....	50
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
	F. Metode Analisis Data	
	1. Analisis Deskriptif.....	52
	2. Uji Validitas.....	52
	3. Uji Reliabilitas.....	53
	4. Uji Hipotesis.....	54
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Obyek Penelitian.....	57
	B. Analisis Deskriptif.....	64
	C. Uji Validitas.....	80
	D. Uji Reliabilitas.....	84
	E. Uji Hipotesis.....	85
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan.....	97

B. Keterbatasan.....	100
C. Saran.....	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
II.1 Penelitian Terdahulu.....	36
IV.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
IV.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur.....	66
IV.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
IV.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	67
IV.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan.....	68
IV.6 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Kualitas...	69
IV.7 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasional.....	73
IV.8 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja....	75
IV.9 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja.....	76
IV.10 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Keinginan Untuk Pindah.....	79
IV.11 Hasil Uji Validitas	82
IV.12 Hasil Uji Validitas	83
IV.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	84
IV.14 Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Kualitas Pada Komitmen Organisasional.....	85
IV.15 Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kepuasan Kerja.....	86

IV.16	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kinerja...	86
IV.17	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Budaya Kualitas Pada Keinginan Untuk Pindah.....	87
IV.18	Hasil Analisis Regresi Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kepuasan Kerja.....	88
IV. 19	Hasil Analisis Regresi Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kinerja.....	89
IV. 20	Hasil Analisis Regresi Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Kualitas Pada Keinginan Untuk Pindah.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
II.1 Model Penelitian.....	40
IV.1 Struktur Organisasi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Skor Item Pertanyaan

Lampiran 2 Statistik Deskriptif

Lampiran 3 Uji Validitas

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Lampiran 5 Uji Hipotesis

ABSTRAK

**PENGARUH BUDAYA KUALITAS
PADA KEPUASAN KERJA, KINERJA DAN KEINGINAN UNTUK PINDAH
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi pada Karyawan Bagian Produksi
PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)**

Oleh :

**Ayu Mustika Dewi
NIM. F0206033**

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kualitas pada *work-related attitudes* (komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah) dan kinerja serta untuk menguji peran mediasi komitmen organisasional.

Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 76 karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta dan diambil dengan metode sensus. Metode analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Kedua, budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Ketiga, budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja. Keempat, budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah. Kelima, komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja dan bentuk mediasinya adalah mediasi parsial. Keenam, komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kinerja dan bentuk mediasinya adalah mediasi parsial. Ketujuh, komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah dan bentuk mediasinya adalah mediasi parsial.

Kata kunci : Budaya Kualitas, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja, Keinginan Untuk Pindah

ABSTRACT

**PENGARUH BUDAYA KUALITAS
PADA KEPUASAN KERJA, KINERJA DAN KEINGINAN UNTUK PINDAH
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi pada Karyawan Bagian Produksi
PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)**

Oleh :

**Ayu Mustika Dewi
NIM. F0206033**

The main purpose of this study is to explore the effects of quality culture on work-related attitudes (organizational commitment, job satisfaction and turnover intention) and job performance, and also to test the mediating role of organizational commitment.

Population and sample in this study were 76 employees of production department of PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta and taken by the census method, which means the entire population is used as sample. The analytical method used was path analysis.

The results of this study are as follows. First, quality culture has positive effect on organizational commitment. Second, quality culture has positive effect on job satisfaction. Third, quality culture positively effect on job performance. Fourth, quality culture has negatively effect on turnover intentions. Fifth, organizational commitment mediates the effect of quality culture on job satisfaction. Sixth, organizational commitment mediates the effect of quality culture on job performance. Seventh, organizational commitment mediates the effect of quality culture on turnover intentions.

Keywords: quality culture, organizational commitment, job satisfaction, job performance, turnover intention

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa terus bertambah. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaan yang dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan.

Sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari '*market oriented*' ke '*resources oriented*', maka salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumberdaya yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang (Muluk, 2003:3)

Sumber daya manusia adalah salah satunya. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi sebuah organisasi. Meskipun tidak berwujud, sumber daya manusia menyimpan kekuatan luar biasa. Untuk mewujudkan sebuah organisasi yang berkualitas, tentulah dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas. Dan untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, dibutuhkan budaya organisasional yang berkualitas.

Akar dari budaya kualitas adalah budaya organisasi karena budaya kualitas merupakan subset dari budaya organisasi (Kujala & Ullrank, 2004). Dessler (2000) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan

mengarahkan perilaku anggotanya. Menurut Schein (1985 : 14) budaya organisasi berarti pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya. Budaya organisasi berguna untuk menangani lingkungan internal dan eksternal organisasi sehingga perlu ditanamkan di kalangan anggota organisasi untuk dapat menanamkan persepsi, berfikir dan merasakan pekerjaannya secara benar.

Budaya organisasional adalah bagian dari lingkungan internal organisasi yang memasukkan seperangkat asumsi, kepercayaan dan nilai yang dianut anggota organisasi secara bersama-sama dan digunakan sebagai petunjuk untuk menjalankan fungsi mereka (Schein dalam Gordon, 1996 : 471). Salah satu karakteristik penting dari budaya organisasional adalah mempengaruhi perilaku karyawannya dalam bekerja (Schein dalam Kreitner & Kinicki, 2000 : 68). Pola yang dihasilkan oleh perilaku bersifat abadi dan anggota baru dari organisasi diharuskan beradaptasi dengan pola tersebut (Juran dalam Davison & Al- Shaghana, 2007) Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kekuatan dan konsistensi dari budaya organisasi, misi yang jelas, pelibatan karyawan dalam pembuatan keputusan dan kemampuan untuk mengembangkan respon positif atau perubahan organisasional dapat memprediksi keefektifan organisasional (Denison dalam Gordon, 1996 : 472). Selain itu, dari beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki efek yang kuat pada kinerja dan keefektifan jangka panjang pada organisasi (Petters & Waterman, O' Reilly, Kotter & Heskett, dan Cameron & Quinn

dalam Davison & Al Shaghana, 2007). Mengubah gaya budaya cenderung lebih sulit daripada penerapan peningkatan teknis. Sejumlah pakar perubahan budaya mengusulkan, yang biasanya berhubungan dengan aksi manajemen, yaitu gagasan untuk membantu mengembangkan budaya organisasi adalah melalui dukungan inisiatif kualitas atau dengan kata lain adalah budaya kualitas (Davison & Al- Shaghana, 2007).

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan untuk meningkatkan keefektifan dan fleksibilitas dalam bisnis. TQM disadari sebagai cara yang esensial dalam mengorganisir dan melibatkan organisasi yang besar, setiap departemen, setiap aktivitas dan setiap orang pada setiap tingkatan. TQM dinilai sebagai integrasi dari berbagai macam karakteristik proses dari kedinamisan perilaku dalam organisasi (Oakland dalam Elci *et al.*, 2007). Pfau (dalam Elci *et al.*, 2007) menyatakan bahwa TQM adalah pendekatan untuk perbaikan yang berkelanjutan pada kualitas barang dan jasa melalui semua level dan fungsi pada organisasi. TQM juga merupakan dimensi lain dari pergerakan budaya. Budaya organisasional dan TQM harus dikombinasikan untuk mencapai kesempurnaan dan kualitas. Budaya organisasional mempengaruhi aktivitas, sikap, kepercayaan dan perilaku dari karyawan. Dengan mencapai perubahan ini, budaya kualitas dapat diciptakan dalam organisasi.

Dalam dunia manajemen sumberdaya manusia dikenal sikap-sikap karyawan yang terkait dengan pekerjaan (*employees' work-related attitudes*), yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah,

selain itu juga dikenal kinerja. Komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu (Steers dalam Elci *et al.*, 2007). Komitmen organisasional juga dapat meningkatkan *outcome* organisasi seperti kepuasan kerja, kinerja dan menurunkan keinginan untuk pindah. Sementara itu, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap positif dan kepercayaan atas beberapa aspek pada pekerjaan atau profesi. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah pernyataan emosi yang positif yang dihasilkan dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Kemudian, keinginan untuk pindah adalah kemungkinan seseorang akan meninggalkan pekerjaannya (Elci *et al.*, 2007). Lalu, kinerja adalah tingkatan produktivitas dari seorang karyawan, relatif terhadap teman sejawatnya pada beberapa perilaku yang terkait dengan pekerjaan dan hasilnya. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan kerja (*work-related variable*) termasuk tekanan serta konflik pekerjaan atau non pekerjaan (Kohli dalam Elci *et al.*, 2007).

Dengan demikian, tujuan kajian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya kualitas pada komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah dengan tujuan untuk berkontribusi dan membantu praktik dan penelitian manajemen terkait budaya kualitas maupun implikasinya pada *employees' work-related attitudes* (komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah) dan kinerja seperti yang pernah dilakukan Elci, *et al.* (2007) pada 253 karyawan kerah biru di industri manufaktur di Turki.

PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri (PT. TSPM) dipilih menjadi obyek dalam penelitian ini karena PT. TSPM telah menerapkan prinsip-prinsip sistem ISO 9001 : 2000. Persiapan untuk itu telah dimulai sejak Maret 2006 dan mendapatkan sertifikasi pada 27 Februari 2007. ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang dapat menjamin kepuasan pelanggan (Gasperz, 2001). Penulis percaya bahwa perusahaan ini senantiasa menerapkan budaya kualitas dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian replikasi parsial terhadap penelitian yang dilakukan oleh Elci, *et al.*(2007) dengan judul :

PENGARUH BUDAYA KUALITAS PADA KEPUASAN KERJA, KINERJA DAN KEINGINAN UNTUK PINDAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)

B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional?
2. Apakah budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja?
3. Apakah budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja?
4. Apakah budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah?
5. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh antara budaya kualitas dengan kepuasan kerja?
6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh antara budaya kualitas dengan kinerja?
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh antara budaya kualitas dengan keinginan untuk pindah?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh budaya kualitas pada komitmen organisasional.
2. Untuk menguji pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja
3. Untuk menguji pengaruh budaya kualitas pada kinerja
4. Untuk menguji pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah
5. Untuk menguji peran mediasi komitmen organisasional dalam pengaruh budaya kualitas pada kinerja
6. Untuk menguji peran mediasi komitmen organisasional dalam pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja

7. Untuk menguji peran mediasi komitmen organisasional dalam pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah

D. Manfaat Penelitian

Mengacu pada tujuannya, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tertentu bagi beberapa pihak antara lain:

1. Bagi perusahaan, dari penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah serta adanya efek mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan itu. Selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan terkait dengan hal tersebut.
2. Bagi peneliti, hasil yang disajikan dari penelitian ini diharapkan mampu menambah ilmu pengetahuan. Selanjutnya diharapkan teori-teori yang dipaparkan dapat diterapkan di dalam dunia pengelolaan sumber daya manusia terutama yang berhubungan dengan budaya kualitas, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah.
3. Bagi akademisi, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana ilmiah yang dapat menambah pengetahuan bagi akademisi yang tertarik untuk membaca penelitian ini.
4. Penelitian berikutnya, penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian pada bidang yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. BUDAYA KUALITAS

1. Definisi dan Arti Penting Kualitas

Dari segi bahasa, kualitas berasal dari bahasa latin *quails* yang berarti ‘sebagaimana kenyataannya’. Menurut *American Society for Quality Control* kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Render & Herizer, 2004 : 92).

Delapan dimensi kualitas menurut Kottler (2000:329-333) adalah sebagai berikut : (1). Kinerja (*performance*) : karakteristik operasi suatu produk utama, (2). Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*feature*), (3). Keandalan (*reliability*) : probabilitas suatu produk tidak berfungsi atau gagal, (4). Kesesuaian dengan spesifikasi: (*conformance to spesifications*), (5). Daya tahan (*durability*), (6) Kemampuan melayani (*serviceability*), (7). Estetika (*esthetic*) : bagaimana suatu produk dipandang dirasakan dan didengarkan dan (8). Ketepatan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Render dan Herizer (2004 : 93-96) berpendapat bahwa kualitas dapat mempengaruhi perusahaan terutama dalam empat hal, yaitu :

- a. Biaya dan pangsa pasar : kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya, keduanya juga dapat mempengaruhi profitabilitas.
- b. Reputasi perusahaan : reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan. Kualitas akan muncul bersamaan dengan persepsi mengenai produk baru perusahaan, praktek-praktek penanganan pegawai dan hubungannya dengan pemasok
- c. Pertanggungjawaban produk : organisasi memiliki tanggungjawab yang besar atas segala akibat pemakaian barang maupun jasa.
- d. Implikasi internasional : dalam era teknologi, kualitas merupakan perhatian operasional dan internasional. Agar perusahaan dan negara dapat bersaing secara efektif dalam perekonomian global, produknya harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan

2. Budaya Kualitas

Untuk memahami pengertian tentang budaya kualitas hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan *subset* dari budaya organisasi (Kujala & Ullrank, 2004 : 48)

Dessler (2000) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Sedangkan pengertian budaya kualitas menurut Goetsh dan Davis (1994 : 122) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu

lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur dan harapan untuk meningkatkan kualitas. Menurut Hardjosoedarmo (2004 : 92) pengertian budaya kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Karakteristik budaya kualitas menurut Tjiptono dan Diana (2001 : 75) adalah sebagai berikut :

- a. Perilaku sesuai dengan slogan
- b. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
- c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
- d. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim
- e. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan : tanggungjawab kualitas tidak didelegasikan
- f. Sumber daya yang memadai disediakan di manapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus.
- g. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus
- h. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus

- i. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal
- j. Pemasok diperlukan sebagai mitra kerja

3. Hubungan Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Kualitas

Pendekatan TQM juga sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total serta fundamental yang mencakup : visi, misi, orientasi strategik dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

Dessler (2000 : 339) berpendapat bahwa TQM merupakan fokus seluruh perusahaan untuk memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan dan benar-benar berusaha mengurangi biaya yang disebabkan mutu jelek dengan membentuk system manajemen baru dan budaya perusahaan.

Menurut Padhi (2004 : 1), TQM dideskripsikan sebagai budaya, sikap mental dan pengorganisasian suatu perusahaan yang berusaha untuk menarik konsumen dengan produk dan pelayanan yang memuaskan kebutuhan mereka. Budaya kualitas diperlukan pada semua aspek operasional perusahaan, proses dikerjakan dengan benar sejak awal, produk cacat dan pemborosan dihilangkan dari operasi.

Hubungan implementasi TQM dengan budaya kualitas antara lain dijelaskan oleh Hardjosoedarmo (2004:42) bahwa dengan melaksanakan prinsip-prinsip TQM maka akan dapat diciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas sebagai berikut :

- a. Tata laku anggota organisasi akan berubah

- b. Di kalangan karyawan akan terbentuk sikap kualitas
- c. Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya kualitas

4. ISO 9001 : 2000 Sebagai Salah Satu Pendekatan TQM

Menurut Lawson (2004) sejumlah area dalam implementasi TQM sebagaimana tertuang dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 yang secara signifikan akan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, diantaranya adalah : keterlibatan manajemen puncak, fokus pada konsumen, komunikasi, manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja dan manajemen, pengukuran, analisis dan peningkatan.

Dalam Gasperz (2001 : 75-84) dijelaskan bahwa ISO 9001:2000 disusun berlandaskan pada delapan prinsip dasar TQM. Prinsip-prinsip ini digunakan oleh top management untuk membantu meningkatkan kinerja dari sebuah industri atau perusahaan. 8 prinsip tersebut adalah :

- a. Fokus Pelanggan

Industri atau perusahaan sangat tergantung pada pelanggan. Karena itu, setiap industri atau perusahaan harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan baik kebutuhan dan keinginan sekarang maupun yang akan datang.

- b. Kepemimpinan

Pemimpin dari industri atau perusahaan harus mampu menetapkan tujuan dan arah dari industri atau perusahaan. Selain itu, pemimpin dari industri atau perusahaan harus menciptakan dan memelihara

lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan industri atau perusahaan.

c. Keterlibatan personel

Keterlibatan personel merupakan faktor yang penting. Dengan melibatkan seluruh personel, manfaat yang diterima industri atau perusahaan akan lebih besar. Manfaat-manfaat yang diperoleh apabila industri atau perusahaan menerapkan prinsip keterlibatan personel adalah:

- 1) Orang-orang dalam industri atau perusahaan menjadi [termotivasi](#), memberikan [komitmen](#), dan terlibat.
- 2) Orang-orang dalam industri atau perusahaan lebih giat dalam melakukan inovasi agar tujuan-tujuan industri atau perusahaan tercapai.
- 3) Orang-orang dalam industri atau perusahaan menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.

d. Pendekatan proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Salah satu metode yang dipakai untuk pendekatan proses adalah PDCA. PDCA secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Plan : Tetapkan tujuan dan proses yang diperlukan untuk menyerahkan hasil yang sesuai dengan persyaratan pelanggan
- 2) Do : Implementasi proses

3) Check : Memantau dan mengukur proses terhadap kebijakan tujuan dan persyaratan bagi produk dan laporkan hasilnya

4) Action : Lakukan tindakan perbaikan secara berkelanjutan

e. Pendekatan system terhadap manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi terhadap industri atau perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya

f. Peningkatan terus-menerus

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi.

g. Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan

Keputusan yang efektif adalah berdasarkan pada analisis data dan informasi.

Analisis data dan informasi berguna untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Suatu industri dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

B. KOMITMEN ORGANISASIONAL

1. Pengertian

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut.

Robbins (2001:92) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbins memandang komitmen terhadap organisasi merupakan sebuah sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) di dalam organisasi dimana mereka bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Adapun Luthans (1998 : 148) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang berkaitan dengan loyalitas pekerjaan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan pada

anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesesuaian dan kesejahteraan.

Sedangkan menurut Steers dalam Elci *et al.* (2007), komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari proses identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam sebuah organisasi (Steers dalam Elci *et al.*, 2007).

Menurut Porter *et al.* dalam Elci *et al.* (2007), komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai :

- a. Sebuah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Sebuah keinginan untuk mengeluarkan segenap usaha bagi kemajuan perusahaan
- c. Sebuah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi

Menurut Gibson (2000:186), komitmen organisasional terdiri dari 3 sikap yaitu :

- a. Keinginan untuk mengidentifikasikan tujuan-tujuan organisasional
- b. Keinginan untuk terlibat dalam tugas-tugas organisasional
- c. Perasaan untuk setia pada organisasi.

2. Jenis-jenis Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (dalam Aube, 2007), komitmen dilihat organisasional dari komponennya dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

a. Komitmen afektif

Merupakan wujud dari afeksi (kasih sayang) terhadap organisasi, menunjukkan tingkat keinginan yang kuat untuk diidentifikasi dengan organisasi secara khusus. Meliputi keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada suatu organisasi. Dalam komitmen ini, perasaan ikut memiliki perusahaan pada diri karyawan sangat tinggi. Secara emosional karyawan merasa sebagai bagian dari perusahaan dan sangat senang bekerja pada perusahaan tersebut.

b. Komitmen berkelanjutan

Merupakan hasil dari suatu keputusan untuk tetap bekerja dalam organisasi karena *personal investment* (keuntungan pensiun, senioritas dan sebagainya) sebagai hasil yang diperoleh selama bekerja bertahun-tahun dalam organisasi.

c. Komitmen normatif

Merefleksikan nilai kesetiaan individu secara umum sebagai hasil dari sosialisasi utama dalam suatu kebudayaan yang ditegaskan oleh kesetiaan pada perusahaan, termasuk pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi. Pada komitmen ini, karyawan merasa berkewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, meskipun kesempatan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik tersedia di mana-mana. Karyawan dengan komitmen normatif mungkin akan terikat untuk bekerja dalam organisasi untuk waktu yang sangat lama

3. Konsekuensi Komitmen Organisasional

Menurut Luthans (1998) hasil dari komitmen organisasional adalah kinerja, absensi dan turnover. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, absensi dan turnover dapat terjadi dikarenakan individu dengan komitmen organisasional yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap organisasi, memberikan apa yang terbaik yang dimiliki, mau berkorban dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi serta mempunyai keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Ini berarti individu dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi selalu berusaha untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik (kinerja tinggi), disiplin kerja yang tinggi (tingkat absensi rendah) dan menghilangkan keinginan untuk keluar dari organisasi (tingkat turnover rendah). Sebaliknya individu yang memiliki komitmen organisasional yang rendah cenderung menunjukkan sikap acuh tak acuh dan tidak bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan (kinerja rendah), sering mangkir (tingkat absensi tinggi) dan berkeinginan untuk keluar dari organisasi (Astuty, 2004)

Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan akibat-akibat (konsekuensi) yang diakibatkan oleh komitmen organisasi yaitu :

a Kinerja

Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang rendah

b Kehadiran

1) Kehadiran

Ditemukan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kehadiran karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang semakin tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir karena mereka memiliki keinginan untuk membantu dan ikut dalam proses pencapaian tujuan organisasi

2) Keterlambatan

Komitmen organisasi berhubungan negatif dengan tingkat keterlambatan karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mencoba menyesuaikan sikap dan tingkah laku mereka. Jika sikap mereka positif terhadap organisasi maka mereka akan berusaha untuk datang

c *Turnover*

Perilaku yang bisa diramalkan karena adanya komitmen organisasi adalah menurunnya tingkat perpindahan kerja karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi mempunyai kemungkinan yang kecil untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi lebih sedikit yang meninggalkan organisasi dibanding dengan karyawan yang memiliki komitmen rendah

d Lama kerja

Ditemukan hubungan yang positif antara meningkatnya komitmen dengan lama kerja, karena karyawan dengan komitmen yang tinggi mempunyai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi

C. KEPUASAN KERJA

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001)

Robbins (2001 : 139) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. Pekerjaan disini menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standard kinerja dan kondisi kerja.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (1998 : 27) mengungkapkan bahwa ada tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu :

- a Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi tercermin dalam sikap karyawan.
- b Kepuasan kerja dinyatakan dalam perolehan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan. Misalnya seorang karyawan bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat imbalan atau penghargaan yang sepadan. Dan kenyataannya oleh perusahaan, ia memperoleh pujian, maka karyawan puas dalam bekerja.
- c Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah laku, misalnya : ia semakin loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan yang ditetapkan dan sikap-sikap lain yang bersifat positif.

3. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Luthans (1998 : 144) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Karena hal ini adalah masalah persepsi maka kepuasan kerja yang ditunjukkan seseorang berbeda dengan orang lain karena hal yang dianggap penting oleh setiap orang berbeda. Luthans juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

a Produktivitas

karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi produktivitasnya akan meningkat walaupun hasilnya tidak langsung

b Keinginan untuk pindah

jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya maka besar keinginannya untuk berpindah atau keluar dari perusahaan walaupun demikian, tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah

c Tingkat kehadiran

karena tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat ketidakhadiran rendah. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan rendah maka tingkat ketidakhadiran tinggi.

d Faktor-faktor lain

Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat, tidak banyak keluhan

4. Faktor yang mendorong Kepuasan Kerja

Robbins (2001 : 149-150) menyatakan terdapat faktor yang mendorong kepuasan kerja seseorang, diantaranya adalah :

a Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan

kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Karakteristik seperti ini membuat kerja secara mental menantang.

b Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan, tidak membingungkan dan sesuai dengan harapan.

c Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk keamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

d Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

e Kesesuaian kepribadian-pekerjaan

Menurut Holldan dalam Robbins (2001) kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Logikanya pada hakikatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiaannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai

bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan mereka untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut

5. Karakteristik yang Berhubungan dengan Kepuasan Kerja

Terdapat 5 karakteristik yang berhubungan yang berhubungan dengan kepuasan kerja (Pool, 1997) yaitu sebagai berikut :

a Pekerjaan

Sejauhmana pekerjaan menjadi tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan bertanggungjawab bagi seorang individu.

b Gaji

Jumlah finansial yang diterima karyawan dari hasil kerjanya dan dipandang sepadan terhadap lainnya dalam organisasi. Gaji memegang peranan penting dalam penentuan kepuasan kerja, hal ini disebabkan karena uang sebagai imbalan atas kerja keras seseorang merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan hidup setiap orang dan gaji dianggap dapat menjadi simbol keberhasilan seseorang dalam bekerja sehingga keberadaannya mendapat pengakuan di mata orang lain. Karyawan seringkali melihat gaji sebagai refleksi perhatian atasan terhadap mereka.

c Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk naik ke jenjang karir yang lebih tinggi dalam organisasi. Adanya kesempatan untuk dipromosikan dalam suatu perusahaan memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan

prestasi dan produktivitas kerjanya. Hal tersebut dapat terjadi terutama pada perusahaan yang mempromosikan karyawannya pada jabatan yang lebih tinggi berdasarkan prestasi yang telah dicapai selama kurun waktu tertentu bukan berdasarkan pada lama kerja atau senioritas karyawan

d Atasan

Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis serta dukungan kepada karyawan

e Rekan Kerja

Sejauhmana rekan kerja memiliki kecakapan teknis dan memberikan dukungan.

6. Jenis-Jenis Teori Kepuasan Kerja

a Teori Selisih (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam Igalens & Roussel, 1999) kepuasan kerja bergantung pada selisih antara apa yang telah didupatkannya dengan apa yang menurut perasannya telah dicapai melalui pekerjaannya. Oleh karena itu, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

b Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini seseorang adil dengan membandingkan hasil rasio inputnya dengan hasil rasio input dari seseorang atau sejumlah orang yang dibandingkan. Robbins (2001 : 180) mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi. Teori ini merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil dibandingkan dengan input seorang bekerja adalah sama atau sebanding dengan orang bandingannya, maka suatu keadilan dianggap ada oleh pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil maka keadaan ketidakadilan dianggap ada. Adapun komponen dari teori ini adalah :

a) *Input*

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja

b) *Outcome*

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya seperti upah, keuntungan tambahan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresi diri

c) *Comparison person*

Kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcome* yang dimilikinya.

c Teori Dua Faktor

Teori Herzberg dalam Robbins (2001 : 170) membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*. *Hygiene factors* meliputi : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu *hygiene factor* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti : kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi seseorang merasa tidak puas.

Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerja dinamakan *satisfiers*. *Satisfiers* adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai perkembangan psikologis.

7. Respon yang dilakukan karyawan saat terjadi ketidakpuasan kerja

Robbins (2001 : 154) mengetengahkan 4 respon yang dilakukan karyawan ketika mereka merasa tidak puas dengan pekerjaannya, yaitu :

a. Keluar (*exit*)

Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti

b. Suara (*voice*)

Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh

c. Kesetiaan (*loyalty*)

Pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat

d. Pengabaian (*neglect*)

Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

D. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil dengan melihat banyak faktor yang diantaranya adalah dengan melihat baik buruknya kinerja dari karyawan. Kinerja sering diartikan sebagai suatu keberhasilan kerja yang dapat dicapai. Vroom (dalam As'ad, 1998) mendefinisikan kinerja sebagai

tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan menurut Porter dan Lawler (dalam As'ad, 1998) menyatakan kinerja adalah sejauh mana keberhasilan prestasi yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Kinerja adalah rasio kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan. Kinerja pada dasarnya merupakan nilai keberhasilan pelaksanaan realisasi tugas nyata dengan standar. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, keunggulan, dan waktu (Hasibuan, 2001).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, misalnya kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson *et al.*, 2000). Selain itu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan (Hasibuan, 2001)

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Mathis dan Jackson (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan

hubungan mereka dengan organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- a **Faktor Individu.** Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- b **Faktor Lingkungan Organisasi.** Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

E. KEINGINAN UNTUK PINDAH

1. Pengertian

Dalam dunia manajemen, pengertian keinginan untuk pindah (*turnover intention*) seringkali disebut juga dengan *intention to quit*. Pada dasarnya

kedua istilah tersebut sama saja artinya, yaitu salah satu tindakan destruktif aktif berupa *exit* (*turnover/quit*) yang dilakukan karyawan untuk menggambarkan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti (Robbins, 2001). Sedangkan menurut Elci *et al.*, (2007), *turnover intention* adalah kemungkinan bahwa seseorang akan meninggalkan pekerjaannya di masa datang.

Mathis dan Jackson (2001:102) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi. Kenaikan biaya ini diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja dan biaya tidak langsung lainnya.

2. Jenis-jenis Keinginan Untuk Pindah (*Turnover*)

Menurut Mathis dan Jackson (2001:102) *turnover* dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

a. *Turnover* suka rela (*voluntary*)

Turnover sukarela terjadi pada saat tenaga kerja meninggalkan organisasi atas permintaan sendiri.

b. *Turnover* tidak suka rela (*unvoluntary*)

Turnover tidak sukarela terjadi pada saat tenaga kerja diberhentikan oleh organisasi.

3. Sebab-sebab Keinginan Untuk Pindah

Mathis dan Jackson (2001:102) juga menyatakan bahwa alasan tenaga kerja meninggalkan pekerjaan secara sukarela disebabkan oleh faktor kurangnya tantangan kerja, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan. Tidak semua *turnover* bersifat negatif dalam artian merugikan organisasi. Kehilangan beberapa tenaga kerja kadang memang diinginkan, apalagi jika tenaga kerja yang pergi atau keluar adalah tenaga kerja dengan kinerja rendah (Rivai, 2001)

Meskipun kedua jenis turnover tersebut merupakan penarikan diri karyawan, namun penyebabnya berbeda. Menurut Noe, *et al.* (2003), *involuntary turnover* disebabkan karena karyawan gagal menunjukkan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan perusahaan atau karyawan melanggar peraturan perusahaan pada saat bekerja. Sedangkan *voluntary turnover* bersumber pada ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan karyawan dapat berumber dari kepribadian karyawan, tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaannya, supervisor dan rekan kerja serta gaji serta benefit yang diperolehnya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001 : 102) alasan tenaga kerja meninggalkan pekerjaannya secara sukarela disebabkan oleh faktor kurang tantangan, kerja yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografi dan tekanan.

4. Akibat-akibat *Turnover*

Turnover dianggap sebagai masalah karena beberapa akibat yang ditimbulkannya. Biaya personal adalah akibat yang paling sering

dibicarakan. Sebenarnya akibat dari *turnover* tidak hanya masalah biaya saja, disamping itu, turnover juga memiliki dampak positif. Berikut ini merupakan telaah singkat mengenai akibat-akibat dari *turnover* baik positif maupun negatif menurut Staw (dalam Subariyanti, 2005)

a Akibat positif

- 1) Pembaharuan dalam organisasi. *Turnover* dapat membuka peluang baru bagi pengurangan biaya dengan meniadakan atau menggabungkan beberapa jabatan termasuk jabatan yang lowong, melakukan restrukturisasi organisasi atau memperkenalkan otomatisasi baru
- 2) Berkurangnya konflik. Staw melihat bahwa banyak konflik kepegawaian atau konflik jabatan tidak mudah diselesaikan apalagi bila konflik-konflik tersebut berasal dari perbedaan mengenai tata nilai atau keyakinan yang mendasar. Apabila demikian maka *turnover* mungkin akan menjadi jalan terakhir bagi penyelesaian konflik. Bagi karyawan sendiri akan merasakan tekanan bila situasi konflik dalam lingkungan kerja tidak dapat teratasi. Konsentrasi kerjanya menjadi terganggu sehingga ia tidak akan dapat bekerja secara optimal. Mengundurkan diri bisa jadi lebih baik baginya.
- 3) Bertambahnya keyakinan diri. Individu yang berusaha mencari pekerjaan di tempat lain dan berhasil menemukannya untuk kemudian direkrut oleh organisasi lain akan mendapat keyakinan diri yang besar. Apalagi bila tanpa mencari sudah datang padanya

beberapa tawaran kerja. Individu mendapat kesempatan untuk menguji dirinya dalam pasar tenaga kerja yang dapat mempertebal kepercayaan diri. Selanjutnya variasi dan rangsangan yang dihubungkan dengan penerimaan pekerjaan baru dapat merupakan pengukuran pribadi bagi individu yang merasakan kekurangan dalam pekerjaan mereka

b Akibat negatif

- 1) Biaya seleksi dan *recruitment*. Konsekuensi dari *turnover* yang paling nyata adalah kegiatan dan biaya seleksi dan *recruitment*. Bila seorang karyawan meninggalkan perusahaan, maka perusahaan harus mencari karyawan baru, melalui beberapa tahapan seleksi dan akhirnya dipekerjakan. Dan kegiatan merekrut atau menyeleksi karyawan baru tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit
- 2) Biaya pelatihan dan pengembangan SDM. Meskipun suatu perusahaan dengan mudah merekrut dan menyeleksi karyawan baru, seorang karyawan baru membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk beradaptasi dan mencapai performa kerja yang baik pada pekerjaan barunya. Suatu perusahaan perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan barunya agar karyawan tersebut dapat segera beradaptasi dan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik

- 3) Masalah prestasi. Kemungkinan adanya biaya prestasi apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki keterampilan-keterampilan khusus atau menduduki jabatan-jabatan penting, maka kehilangan karyawan tersebut dapat memberikan efek beruntun terhadap prestasi sampai didapatkannya karyawan yang benar-benar dapat memenuhi fungsinya
- 4) Mengendalikan *turnover*. *Turnover* dapat dikendalikan dengan berbagai cara. Cara terbaik untuk menghilangkan *turnover* sukarela adalah sebagai berikut :
- a) Memperbaiki proses seleksi dan menyesuaikan pelamar dengan pekerjaan
 - b) Program orientasi tenaga kerja yang baik (pelatihan dan training)
 - c) Kompensasi yang diberikan perusahaan (sistem kompensasi yang adil dan kompetitif)
 - d) Perencanaan karier dan promosi internal

Tetapi ada beberapa faktor pribadi di luar kendali perusahaan dimana alasan untuk mengambil tindakan turnover ini tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, misalnya tenagakerja pindah ke daerah lain, tenaga kerja lebih memilih tinggal di rumah dengan alasan keluarga atau pasangan hidup tenaga kerja ditransfer keluar daerah

F. PENELITIAN TERDAHULU

Tabel II.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Hasil Penelitian
1	Garvin, D.A (1986) <i>Quality Problems, Policies and Attitudes in the United States and Japan : an Exploratory Study</i>	1. Komitmen manajemen terhadap kualitas 2. Komitmen tempat kerja terhadap kualitas 3. Tekanan untuk memproduksi barang dengan kualitas bagus 4. Kinerja yang berkualitas	Supervisor lini pertama pada 18 perusahaan di Amerika dan Jepang	Ditemukan hubungan yang kuat antara budaya kualitas dengan komitmen organisasional
2	Parncharoen, C et al.(2003) <i>The Impact of Cultural Values on Comparison Between the Australian and Thai Models (dalam Elci, et al., 2007)</i>	1. Budaya kualitas 2. Komitmen Organisasional	Karyawan di Australia dan Thailand	Budaya kualitas dalam organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan
3	Cimete, G., et al. (2003) <i>Quality of Life and Job Satisfaction of Nurses</i>	1. Kepuasan kerja 2. Kualitas hidup	501 perawat	Kualitas hidup dan budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan
4	Wilkins, A.L & Ouchi, W.G (1983) <i>Efficients Cultures : Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance (dalam Elci, et al.,2007)</i>	1. Budaya 2. 3. Kinerja	Governmental agency	Budaya organisasi berpengaruh pada work-related attitudes dan kinerja
5	Burke, R.J (1995) <i>Culture's Consequences :</i>	1. Work outcome 2. Budaya	1608 karyawan laki-laki dan perempuan dari	Budaya yang difokuskan pada kualitas pelayanan, produk dan kehidupan kerja

	<i>Organizational Values, Satisfaction and Performance</i>		perusahaan besar yang memiliki komitmen dalam meningkatkan kualitas	karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan keinginan untuk pindah
6	Ugboro, I.O & Obeng K (2000) <i>Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations : An Empirical Study</i>	1. Kepemimpinan manajemen puncak 2. Pemberdayaan karyawan 3. Kepuasan kerja 4. Kepuasan konsumen	Organisasi yang menerapkan TQM	Ditemukan hubungan yang kuat antara TQM, budaya kualitas, komitmen karyawan dan kepuasan kerja
7	Blackburn, R & Rosen B (1993) <i>Total Quality and Human Resources Management : Lessons Learned From Baldrige Award-Winning Companies.</i>	1. TQM 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja	Perusahaan yang telah memenangkan Malcolm Baldrige Award	Organisasi yang berhasil menerapkan TQM, khususnya untuk perusahaan yang telah memenangkan Malcolm Baldrige Quality Award memiliki karyawan dengan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.
8	Elci, et al. (2007) <i>Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performances in Turkey : An Integrative Approach</i>	1. Budaya kualitas 2. Nilai etika perusahaan 3. Komitmen organisasional 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja 6. Keinginan untuk pindah	253 karyawan kerah biru di Turki	1. Budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional 2. Budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja 3. Budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja 4. Budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah Ditemukan peran mediasi komitmen organisasional dalam pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah.

Garvin (1986) melakukan penelitian tentang masalah kualitas, kebijakan dan sikap pada supervisor lini pertama pada 18 perusahaan di

Amerika dan Jepang. Hasil penelitian tersebut menyatakan ada hubungan yang kuat antara budaya kualitas dengan komitmen organisasional

Penelitian yang dilakukan Pancharoen, *et.al.* 2003 (dalam Elci, *et al*, 2007) menemukan bahwa di Australia dan Thailand budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Cimete, *et al* (2003) pada 501 perawat menemukan bahwa peningkatan kualitas hidup dan budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Wilkins dan Ouchi (1983) melakukan penelitian tentang budaya dan kinerja menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, kinerja dan komitmen organisasional serta berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah.

Burke (1995) melakukan penelitian tentang *work outcome* dan budaya pada 1608 karyawan laki-laki dan perempuan dari perusahaan besar yang memiliki komitmen dalam meningkatkan kualitas. Hasil dari penelitian ini adalah budaya yang difokuskan pada kualitas pelayanan, produk dan kehidupan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan keinginan untuk pindah

Ugboro dan Obeng (2000) melakukan penelitian tentang kepemimpinan manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan kepuasan konsumen pada organisasi yang menerapkan TQM. Hasil dari penelitian ini adalah ditemukan hubungan yang kuat antara TQM, budaya kualitas, komitmen karyawan dan kepuasan kerja

Blackburn dan Rosen (1993) melakukan penelitian tentang TQM, kepuasan kerja dan kinerja pada organisasi yang telah memenangkan Malcolm Baldrige Award. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan TQM memiliki karyawan dengan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan Elci, *et al* (2007) pada 253 karyawan kerah biru di Turki menyatakan ada pengaruh positif dalam hubungan antara budaya kualitas pada komitmen kualitas, kepuasan kerja, dan kinerja serta pengaruh negatif dalam hubungan antara budaya kualitas pada keinginan untuk pindah. Komitmen organisasional memediasi parsial pada pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah. Jika pada penelitian-penelitian sebelumnya hanya mengambil beberapa variabel dari *work-related attitudes* dan kinerja untuk diujikan dengan budaya kualitas, maka Elci, *et al.* (2007) menguji budaya kualitas dengan semua variabel *work-related attitudes* dan kinerja pada satu tempat serta dalam waktu yang bersamaan. Sehingga lebih diketahui dengan pasti bukti empiris pengaruh budaya kualitas pada *work-related attitudes* dan kinerja.

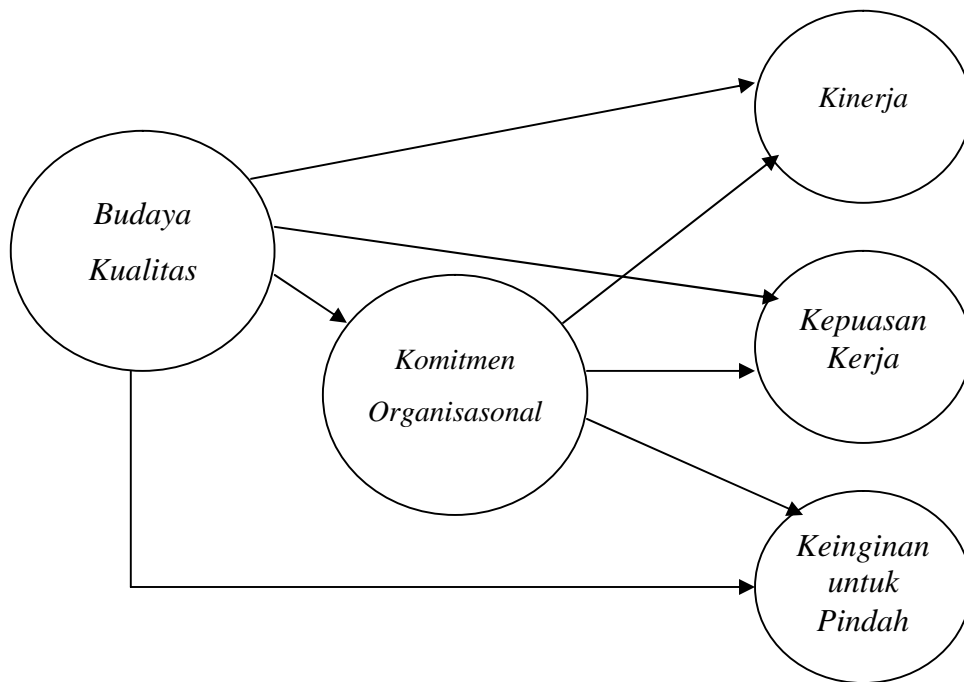
G. KERANGKA PENELITIAN

Untuk mempermudah arah dari penyusunan penelitian ini serta mempermudah dalam penganalisaan masalah yang dihadapi, maka diperlukan suatu kerangka pemikiran yang akan memberikan gambaran tahap-tahap penelitian untuk mencapai suatu kesimpulan.

Penelitian ini adalah replikasi parsial dari model penelitian Elci, *et al.*, (2007) sehingga model penelitian kali ini dan beberapa pengaruh antar variabel mengambil sebagian dari penelitian sebelumnya. Budaya kualitas sebagai variabel independen, komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi, serta kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah sebagai variabel dependen.

Kerangka pemikiran adalah model konseptual yang berkaitan dengan penyusunan teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk suatu masalah (Sekaran, 2006:114).

Penelitian ini menguji pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah dengan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi. Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan maka model penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut ini :



Gambar II. 1

Model Penelitian

Keterangan:

Variabel independen : budaya kualitas

Variabel mediasi : komitmen organisasional

Variabel dependen : kepuasan kerja, kinerja, keinginan untuk pindah

H. HIPOTESIS

1. Pengaruh Budaya Kualitas Pada *Work-Related Attitudes* (Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Keinginan Untuk Pindah) dan Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Garvin (1986) menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara budaya kualitas dengan komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan budaya kualitas memperhatikan aspek

pelibatan karyawan yang menjadikan orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi untuk memberikan komitmennya dan terlibat dalam kegiatan yang dilakukan organisasi. Sebagaimana dikutip oleh Elci *et al.*, (2007), Parncharoen *et al.*, juga menghasilkan temuan yang sama di Australia dan Thailand, yaitu budaya kualitas dalam sebuah organisasi memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Cimete *et al.* (2003), menunjukkan bahwa peningkatan budaya kualitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan, perusahaan yang menerapkan budaya kualitas mengintegrasikan perbaikan yang berkelanjutan pada seluruh aspek kegiatan perusahaan sehingga hal ini dapat mempengaruhi keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Burke (1995) di perusahaan-perusahaan yang mengimplementasikan TQM menghasilkan temuan bahwa budaya yang mendedikasikan kualitas dalam pelayanan, produk dan kerja akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, kepuasan kerja dan akan menurunkan keinginan untuk pindah. Hal ini dikarenakan penerapan TQM sebagai budaya dapat menjadikan orang-orang di dalamnya lebih giat melakukan pekerjaannya (kinerja), memandang positif pekerjaannya (kepuasan kerja) dan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tersebut.

Dari uraian di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H1 : Budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

H2 : Budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

H3 : Budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

H4 : Budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

2. Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kinerja, Kepuasan Kerja dan Keinginan Untuk Pindah Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional

Penelitian Price dan Mueller serta Bateman dan Strasser (dalam Elci, *et al.* 2007) telah membuktikan bahwa komitmen organisasional adalah *antecedent* bagi kepuasan kerja. Karyawan umumnya akan puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi mereka jika mereka puas dengan sifat pekerjaan itu sendiri.

Sebagaimana dikutip oleh Elci *et al.* (2007) di dalam penelitian Steers, Viener dan Vardi, Mc. Neilly dan Russ, ditemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif pada kinerja dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah. Hal ini dikarenakan

ketika karyawan karyawan sudah memiliki keterikatan dan tujuan yang sama dengan organisasi maka karyawan akan cenderung bertahan di organisasi tersebut dan meningkatkan kinerjanya agar tujuan-tujuan organisasi tercapai.

Sebuah *meta-analysis* juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja adalah prediktor yang baik untuk keinginan untuk pindah (Cotton & Tuttle, 1987). Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi lebih sedikit yang meninggalkan organisasi dibanding dengan karyawan yang memiliki komitmen rendah.

Dari uraian dapat diambil hipotesis sebagai berikut

H5 = Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

H6 = Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kinerja karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

H7 = Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana dari struktur penelitian yang mengarahkan proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, obyektif, efisien dan efektif (Jogiyanto, 2004). Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), secara umum yang perlu ditentukan di dalam desain penelitian adalah karakteristik-karakteristik dari penelitiannya meliputi : tujuan studi, tipe hubungan antar variabel, lingkungan (*setting*) studi, unit analisis, horison waktu dan pengukuran *construct*

1. Tujuan Studi

Tujuan studi ini adalah *hypothesis testing* (pengujian hipotesis), yaitu penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji keterkaitan budaya kualitas, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah.

2. Tipe Hubungan Variabel

Tipe hubungan variabel dalam penelitian ini adalah hubungan sebab-akibat (kausal), yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*). Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah yang dipengaruhi oleh variabel independen

budaya kualitas dengan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi

3. Lingkungan (*setting*) Penelitian

Penelitian terhadap suatu fenomena dapat dilakukan pada lingkungan yang natural dan lingkungan yang *artificial* (buatan). Lingkungan setting penelitian ini adalah lingkungan yang natural yaitu dengan mengambil subyek penelitian karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

4. Unit Analisis

Unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisis dalam penelitian dan merupakan elemen penting dalam desain penelitian karena mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Unit analisis penelitian ini adalah tingkat individual yaitu data yang dianalisis berasal dari setiap individual karyawan.

5. Horison Waktu

Data penelitian dapat dikumpulkan sekaligus pada waktu tertentu (satu titik waktu) atau dikumpulkan secara bertahap dalam beberapa waktu yang relatif lebih lama tergantung pada karakteristik masalah yang akan dijawab. Penelitian ini merupakan studi satu tahap (*one shot study*) yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan sekaligus pada periode tertentu.

6. Pengukuran *Construct*

Construct merupakan abstraksi dari fenomena atau realitas yang untuk keperluan penelitian harus dioperasionalkan dalam bentuk variabel yang

diukur dengan berbagai macam nilai. Pengukuran *construct* dalam penelitian ini menggunakan skala interval yaitu skala yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak *construct* yang diukur. Skala interval yang digunakan dinyatakan dengan angka 1 sampai 4

B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/ individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto, 2000:107). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta yang berjumlah 76 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya) (Djarwanto, 2000:108). Menurut Roscoe dalam Sekaran (2000), ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 layak digunakan untuk penelitian.

Berdasarkan uraian di atas serta memperhatikan jumlah karyawan PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri pengambilan sampel sejumlah seluruh karyawan bagian produksi sebanyak 76 orang untuk dijadikan responden dirasa sudah cukup memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai populasi yang diteliti. Jumlah sampel ini ditentukan berdasarkan pendapat Roscoe yang mengemukakan bahwa ukuran sampel dibagi menjadi sub-

sub sampel, maka ukuran sampel minimal yang dibutuhkan untuk tiap kategori (laki-laki atau perempuan, junior atau senior, dan sebagainya) adalah 30.

3. Teknik Sampling

Teknik sampling digunakan adalah sensus yaitu seluruh populasi dijadikan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu melibatkan pemilihan subjek yang berada di tempat atau posisi terbaik untuk memberikan informasi yang diperlukan (Sekaran, 2003). Kriteria yang digunakan dalam memilih sampel dalam penelitian ini adalah bagian produksi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Variabel Independen

Budaya Kualitas

Budaya kualitas merupakan filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur dan harapan yang dibangun oleh PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta untuk meningkatkan kualitas Budaya kualitas diukur dengan 10 item pertanyaan yang diadaptasi dari Ahire *et al.*, (1996) dengan alternatif jawaban 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=setuju dan 4=sangat setuju.

2. Variabel Mediasi

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta memiliki rasa keterikatan pada perusahaan beserta tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Komitmen Organisasional diukur dengan 3 item yang pertanyaan yang diadaptasi dari Jaramillo *et al.* (2006) dengan alternatif jawaban 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= setuju dan 4=sangat setuju.

3. Variabel Dependen

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cara karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta memandang pekerjaannya itu menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja diukur dengan berjumlah 3 item pertanyaan yang diadaptasi dari Jaramillo *et al.*, (2006) dengan alternatif jawaban 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= setuju dan 4=sangat setuju.

b. Kinerja

Kinerja merupakan keberhasilan kerja yang dapat dicapai oleh karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta. Kinerja diukur dengan 6 item pertanyaan yang diadaptasi dari Kuvaas (2009) dengan alternatif jawaban 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= setuju dan 4=sangat setuju.

c. Keinginan untuk Pindah

Keinginan untuk pindah merupakan maksud dan keinginan karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta untuk berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaannya. Keinginan untuk pindah diukur dengan 4 item pertanyaan yang diadaptasi dari Kelloway *et al.* (1999) dengan alternatif jawaban 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= setuju dan 4=sangat setuju.

D. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber-sumber data:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang terpilih sebagai sampel. Pertanyaan dalam kuesioner meliputi item-item pertanyaan mengenai budaya kualitas, nilai etika perusahaan, komitmen organisasional, kinerja, kepuasan kerja serta keinginan untuk pindah. Terdapat empat pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data nama karyawan di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, Surakarta serta deskripsi obyek penelitian yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara, yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dan responden memilih alternatif jawaban yang sudah tersedia. Jawaban atas pertanyaan tersebut, bersifat tertutup, maksudnya alternatif jawaban atas pertanyaan tersebut telah disediakan dan responden tidak diberi kesempatan menjawab yang lain di luar jawaban yang telah disediakan. Kuesioner mengenai budaya kualitas, komitmen organisasional, kinerja, kepuasan kerja serta keinginan untuk pindah diberikan kepada responden.

2. Wawancara

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan dengan tanya jawab antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden.

Wawancara dilakukan antara peneliti (pewawancara) terhadap pihak perusahaan melalui *Human Resources Department*. Data yang diperoleh dari wawancara berupa data-data sekunder yang mendukung penelitian ini.

F. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif adalah metode analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan (Zikmund, 2000:439). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang mengkaji mengenai pengaruh budaya kualitas, nilai etika perusahaan, komitmen organisasional, kinerja, kepuasan kerja serta keinginan untuk pindah pada karyawan bagian produksi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, Surakarta.

2. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Factor Analysis*. Secara lebih spesifik, dikarenakan konstruk yang hendak diuji merupakan pengujian kembali dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana pada penelitian sebelumnya telah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk konstruk, maka dalam penelitian ini teknik analisis yang dipakai adalah menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Dalam penelitian ini CFA diuji dengan bantuan paket perangkat lunak program *SPSS 11.5 for Windows*.

Menurut Hair *et al.*, (1998:111), *factor loading* lebih besar ± 0.30 dianggap memenuhi level minimal, *factor loading* ± 0.40 dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti, dan *factor loading* ≥ 0.50 dianggap signifikan. Jadi semakin besar nilai absolut *factor loading*, semakin penting *loading* tersebut menginterpretasikan konstruksinya. Pada penelitian ini menggunakan pedoman *factor loading* $\geq 0,50$ sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti.

3. Uji Reliabilitas

Sekaran (dalam Jogyanto, 2004:120), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas dari instrumen penelitian ini dilakukan dengan *item-to-total correlation* dan *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program komputer *SPSS 11.5 for Windows*. Menurut Hair *et al.*, (1998:118) suatu instrumen dinyatakan reliabel jika hasil koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai $\geq 0,70$ dan butir-butir pertanyaan yang ditanyakan reliabel mempunyai *item-to-total correlation* $\geq 0,50$. Meskipun begitu, koefisien *Cronbach's Alpha* yang berada diantara range 0,6-0,7 masih dapat diterima dan *item-to-total correlation* $\geq 0,30$ sudah dapat diterima (Sekaran, 2003:311). *Item-to-total correlation* digunakan untuk memperbaiki pengukuran dan mengeliminasi item-item pertanyaan yang

keberadaannya akan memperkecil koefisien *Cronbach's Alpha*. Skor *item-to-total correlation* yang lebih kecil dari 0,50 tetap dapat diterima jika butir-butir yang dieliminasi akan menghasilkan koefisien *Cronbach's Alpha* yang lebih kecil.

Rumus formula *Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut :

$$r_{tt} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan :

r_{tt} = reliabilitas instrumen.

σt^2 = variabel total.

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir.

k = banyaknya butir pertanyaan atau jumlah soal.

4. Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis dan menghasilkan suatu model yang fit, digunakan *Path Analysis* dalam penelitian ini dimana untuk menguji pengaruh antara variabel budaya kualitas pada kepuasan kerja, kinerja dan keinginan untuk pindah dengan melibatkan variabel mediasi komitmen organisasional. *Path Analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable (model kausal).

Adapun yang dapat dilakukan oleh analisis *path* adalah menemukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2001 : 104).

Data dapat diolah dengan bantuan komputer program SPSS 11.5. Ada lima langkah dalam analisis *path* :

1. Sebagai langkah awal di dalam *path analysis* adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori.
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi, sebagai langkah kedua.
3. Langkah ketiga adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Pendugaan parameter dengan metode OLS, dimana didalam software SPSS dihitung melalui analisis regresi, yaitu dilakukan pada masing-masing secara parsial. Dalam *path analysis* terdapat 3 model regresi:

a) Regresi Linear Sederhana

$$KO = \alpha_1 + \beta_1 BK + e \quad (1)$$

b) Regresi Linear Sederhana

$$KK = \alpha_1 + \beta_1 BK + e \quad (2)$$

$$K = \alpha_1 + \beta_1 BK + e \quad (3)$$

$$KUP = \alpha_1 + \beta_1 BK + e \quad (4)$$

c) Regresi berganda

$$KK = \alpha_1 + \beta_1 BK + \beta_2 KO + e \quad (5)$$

$$K = \alpha_1 + \beta_1 BK + \beta_2 KO + e \quad (6)$$

$$KUP = \alpha_1 + \beta_1 BK + \beta_2 KO + e \quad (7)$$

Keterangan:

KO = Komitmen Organisasional

BK = Budaya Kualitas

K = Kinerja

KK = Kepuasan Kerja

KUP = Keinginan untuk Pindah

α_1 = Konstanta

β_1 - β_2 = Koefisien regresi

e = error

4. Langkah keempat adalah pemeriksaan validitas model. Sahih atau tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasi.
5. Langkah terakhir di dalam analisis *path* adalah melakukan interpretasi hasil. Mediasi penuh akan terjadi jika pada model regresi ketiga variabel independen tidak signifikan pada variabel dependen. Mediasi parsial terjadi jika pada model regresi ketiga terjadi penurunan nilai beta koefisien (β) variabel independen pada variabel dependen tetapi nilainya tetap signifikan, dan tidak ada faktor mediasi jika salah satu model regresi tidak signifikan (Baron & Kenny, 1986)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

1. Gambaran umum perusahaan

PT. Tiga Serangkai didirikan oleh H. Abdullah Marzuki (Alm). Beliau berasal dari desa Padi, Kecamatan Tulakan, Kabupaten Pacitan, Jawa Timur yang memulai karier dengan menjadi guru SD di Kecamatan Watukelir, Kabupaten Sukoharjo. Di tahun 1958 beliau pindah mengajar di kelas VI SD Watugenuk Wuryantoro, Wonogiri dan membuat Kumpulan-Kumpulan Soal-Soal Ujian Untuk Kelas VI SD, Himpunan Pengetahuan Alam dan Himpunan Pengetahuan Umum.

Hasil kumpulan soal itu beliau cetak di toko buku “Tiga” dengan menggunakan mesin Retrotari. Animo permintaan buku pun meningkat sehingga tidak mampu memenuhi permintaan buku. Kemudian beliau membuka percetakan buku sendiri dengan nama CV Tiga Serangkai untuk mengenang jasa toko buku “Tiga”. Dengan pengelolaan yang baik, CV. Tiga Serangkai terus berkembang dengan pesat dan pada tahun 1968 pindah ke Solo. Pada tahun 1972, beliau membangun gedung di Solo. Adapun yang menjadi alasan pemilihan lokasi tersebut adalah mudah dalam memperoleh bahan mentah, bahan pembantu, dan tenaga kerja. Selain itu lokasi yang terletak di tengah kota sehingga mempermudah perusahaan untuk memasarkan produknya. Pada tahun 1980-1987, CV.

Tiga Serangkai terus mengembangkan kualitas hasil produksi dengan membeli mesin-mesin modern dan canggih sehingga mampu melayani kebutuhan konsumen di seluruh Indonesia. Pada tahun 1989 mesin reparasi scanner mulai digunakan. Dengan mesin ini hasil cetakan lebih jelas dan proses produksi lebih cepat. Pada tahun 1990 mesin WEB dengan 4 warna juga digunakan untuk melengkapi peralatan cetak yang telah ada.

H. Abdullah Marzuki wafat pada tanggal 14 Desember 1990, kemudian usaha dilanjutkan oleh Ny. Siti Aminah Marzuki dan putera-puteranya yaitu Syamsu Hidayat, Eny Rahma Zaenah dan Ridwan Djauhari. Karena semakin berkembang dan luasnya usaha yang dikelola, maka pada tanggal 1 Januari 1992 bentuk badan usaha CV diubah menjadi PT. Tiga Serangkai dengan 5 orang sebagai pemegang saham. Kemudian pada tahun 2000 mengembangkan usaha dengan membuat beberapa unit bisnis..

Perusahaan aktif dalam organisasi profesi penerbit buku agar tidak ketinggalan dalam pengadaan naskah, mutu cetak dan penyebarannya yaitu dengan masuknya penerbit Tiga Serangkai menjadi Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia). Buku terbitan perusahaan telah tersebar di seluruh Indonesia untuk melayani kebutuhan akan buku pelajaran untuk SD, SLTP, SLTA dan Perguruan Tinggi.

Saat ini PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri (PT. TSPM) adalah tonggak bisnis utama Tiga Serangkai Group. Perkembangan bisnis tentu

melahirkan kompetisi yang semakin ketat sehingga Tiga Serangkai dituntut untuk lebih inovatif dan responsif terhadap setiap perubahan bisnis. Sehubungan dengan upaya melakukan ekstensifikasi dan spesialisasi usaha, pada awal tahun 2003 Manajemen Tiga Serangkai mengambil langkah strategis yaitu membagi bisnis Tiga Serangkai menjadi 3 bidang usaha, yaitu :

a. Bidang Penerbitan dan Percetakan

- 1) PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri
- 2) PT. Pantja Simpati
- 3) PT. Wangsa Jatra Lestari

b. Retail

- 1) PT. Assalaam Niaga Utama (Assalaam Hipermarket)
- 2) PT. Tiga Serangkai Nusantara
- 3) Assalaam Grosir

c. Trading and Distribution

- 1) PT. Tiga Serangkai Internasional
- 2) PT. K33

2. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan penerbitan dan percetakan yang terkemuka di Indonesia dengan mengutamakan selera konsumen dan kualitas isi, serta dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pendidikan nasional.

3. Misi Perusahaan

- a Untuk mengembangkan Tiga Serangkai sebagai sebuah group bisnis yang diperhitungkan di Indonesia melalui perbaikan dan pengembangan berbagai aspek bisnis dan memaksimalkan sinergi antar unit bisnis
- b Untuk mengembangkan organisasi yang kuat, dinamis, dan fokus dalam mendukung rencana pengembangan bisnis
- c Untuk menciptakan dan membangun nilai-nilai baru bisnis Tiga Serangkai di semua level karyawan dalam organisasi

4. Tujuan Perusahaan

Tujuan utama didirikannya usaha penerbitan dan percetakan PT Tiga Serangkai adalah:

- a. Untuk membantu masyarakat memenuhi kebutuhan buku-buku yang bersifat ilmiah untuk pelajar dan mahasiswa.
- b. Membantu pemerintah dalam pengadaan buku-buku pelajaran untuk pengembangan kurikulum.
- c. Membantu pemerintah untuk mnengurangi pengangguran dengan pengadaan kesempatan kerja.
- d. Membantu pemerintah dalam pengembangan pendidikan nasional karena perusahaan ini turut memberikan sumbangan dalam usaha penyediaan prasarana pendidikan khususnya buku-buku pelajaran untuk pendidikan dasar dan menengah.

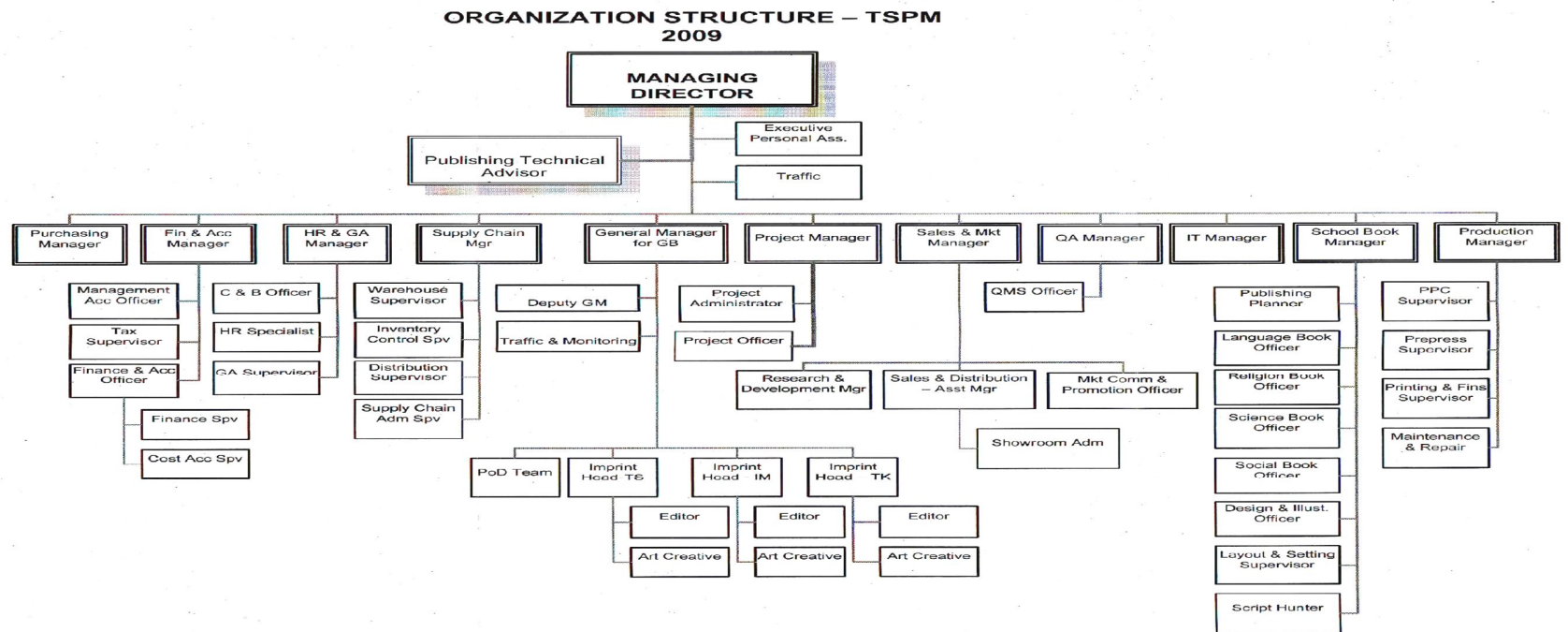
5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan satuan usaha yang memberikan kerangka kerja yang menyeluruh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindakan pengendalian setiap lini dalam organisasi, serta adanya hubungan sinergis antar elemen dalam organisasi sehingga setiap kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar sesuai dengan jadwal kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan pemisahan antara tugas, wewenang dan tanggungjawab dari tiap-tiap elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi pada PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri berbentuk lini dan staff sesuai dengan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu, sehingga menggambarkan dengan jelas mengenai tugas, wewenang dan kepada siapa tugas tersebut dipertanggungjawabkan.

Pada struktur organisasi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, Direktur merupakan badan tertinggi dalam perusahaan. Direktur membawahi dan mengawasi Manajer-manajer di bawahnya. Dan manajer-manajer nantinya akan membawahi dan mengawasi beberapa departemen.

Gambar IV.1
Struktur Organisasi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri



6. Penerapan Prinsip ISO 9001 : 2000

Latar belakang dari penerapan prinsip ISO 9001:2000 di PT. TSPM adalah untuk menjadikan PT. TSPM lebih besar, lebih baik dan menjadi asset Jawa Tengah maupun nasional untuk menjamin kelangsungan hidup PT. TSPM di masa mendatang. Untuk itu, diperlukan suatu sistem yang baik, berlaku nasional bahkan internasional untuk menjamin tata kelola perusahaan apabila menjadi perusahaan berskala nasional atau bahkan internasional.

Standard ISO 9000 merupakan standar yang bersifat generic, bisa disesuaikan dan disusun untuk menjamin manajemen kualitas yang harus diterapkan sebuah organisasi, dimana organisasi tersebut harus :

- a) Memenuhi kualitas yang ditentukan oleh pelanggan
- b) Memenuhi ketentuan proses dan standar yang disepakati dan diterapkan dalam organisasi.
- c) Senantiasa mengupayakan kepuasan pelanggan
- d) Terus menerus melakukan perbaikan untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut

Bagi PT. TSPM, keuntungan yang diperoleh dari sertifikasi ini dapat dirasakan dari dua aspek, yaitu :

- a) Aspek Internal
 - 1) Kontrol manajemen yang lebih baik karena semua pekerjaan sudah dibuatkan SOP-nya dan bisa dikur tingkat kualitasnya.

- 2) Meningkatkan komunikasi internal, karena koordinasi lebih baik dengan adanya diagram konteks
 - 3) Mengurangi biaya operasional dengan mengurangi duplikasi pekerjaan, re-work dan menurunkan overtime.
 - 4) Memotivasi para karyawan agar bisa bekerja lebih baik lagi
- b) Aspek Eksternal
- 1) Meningkatkan image perusahaan
 - 2) Meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*) karena produk yang dibuat sudah melalui system manajemen mutu yang berlaku internasional
 - 3) Mengurangi resiko komplain, karena tingkat kesalahan dan cacat produk umumnya sudah menurun dibandingkan sebelumnya.
 - 4) Meningkatkan nilai jual karena sistem sudah diakui secara internasional.

PT. TSPM mulai melakukan pengembangan dan proses *mapping business* pada bulan Maret 2006 dan mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000 pada tanggal 26 Februari 2007

B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Teknik pengambilan sampel dengan teknik

sensus yaitu pengambilan sampel dari seluruh anggota populasi berdasarkan pertimbangan tertentu melibatkan pemilihan subyek yang berada di tempat atau posisi terbaik untuk memberikan informasi yang diperlukan (Sekaran, 2003) yaitu seluruh karyawan pada bagian produksi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

Dalam penelitian ini dibagikan 76 kuesioner kepada seluruh karyawan bagian produksi PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali sebanyak 60 buah atau dengan tingkat partisipasi 79 %. Dari 60 kuesioner yang kembali ternyata tidak ada yang rusak. Jumlah sampel data yang terkumpul telah memenuhi ukuran sampel minimum yang disyaratkan.

1. Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden diperoleh dari data diri yang terdapat pada halaman awal kuesioner yaitu identitas responden yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir, dan tingkat pendapatan perbulan.

a Jenis Kelamin Responden

Tabel IV.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	58	97 %
Wanita	2	3 %
Jumlah	60	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (2009)

Berdasarkan tabel IV.1 dapat diketahui bahwa dari 60 responden, 87 % atau 58 responden berjenis kelamin laki-laki dan 3 % atau 2 responden berjenis kelamin wanita. Dari hasil tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki.

b Umur Responden

Tabel IV.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
21-30	18	30 %
31-40	15	25 %
41-50	23	38 %
>50	4	7 %
Jumlah	60	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (2009)

Berdasarkan tabel IV.2 usia responden dalam penelitian sangat bervariasi, sebagian besar responden berusia antara 41-50 tahun (38 %), kemudian diikuti dengan rentang usia 21-30 tahun (30 %), disusul dengan rentang usia 31-40 (25 %), terakhir ada rentang usia diatas 50 tahun memiliki presentase 2 %. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata karyawan yang menjadi responden terbesar berada pada rentang usia 41-50 tahun. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden berada pada tingkat usia produktif. Hal ini akan menguntungkan perusahaan karena pada usia ini dapat menghasilkan produktifitas dan kinerja yang lebih baik dibandingkan usia non-produktif.

c Masa Kerja Responden

Tabel IV.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase
1 – 5	5	8 %
5 – 10	24	40 %
> 10	31	52 %
Jumlah	60	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (2009)

Berdasarkan tabel IV.3 dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai masa kerja antara 1 sampai 5 tahun sebanyak 5 orang atau 8 %, masa kerja antara 5 sampai 10 tahun sebanyak 24 orang atau 40 %, dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 31 orang atau 52 %. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden sudah bekerja di atas 10 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan yang loyal pada perusahaan.

d Pendidikan Terakhir Responden

Tabel IV.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SD	10	17 %
SLTP	13	21 %
SLTA	33	55 %
D3	1	2 %
S1	3	5 %
Jumlah	60	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (2009)

Berdasarkan tabel IV.4 dapat diketahui bahwa dari 60 responden, 17 % atau 10 responden berpendidikan terakhir setingkat SD, 21 % atau 13 responden berpendidikan SLTP, 55 % atau 33 responden

berpendidikan setingkat SLTA, 2 % atau 1 responden berpendidikan D3, dan 5 % atau 3 responden berpendidikan S1. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah responden yang berpendidikan setingkat SLTA.

e Tingkat Pendapatan Responden

Tabel IV.5
Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan

Pendapatan (Rp)	Frekuensi	Persentase
750.000 – 1.500.000	52	86 %
1.500.000 – 2.500.000	4	7 %
> 2.500.000	4	7 %
Jumlah	60	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah (2009)

Berdasarkan tabel IV.5 dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai pendapatan perbulan antara Rp. 750.000,00 sampai Rp. 1.500.000,00 sebanyak 52 orang atau 86 %, pendapatan perbulan antara Rp. 1.500.000,00 sampai Rp. 2.500.000,00 sebanyak 4 orang atau 7 %, pendapatan perbulan di atas Rp. 2.500.000,00 sebanyak 4 orang atau 7 %. Sehingga jumlah sampel terbanyak adalah responden dengan pendapatan perbulan antara Rp.750.000,00 sampai Rp. 1.500.000,00.

2. Tanggapan Responden

Dalam analisis ini akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat dan tanggapan dari karyawan selaku responden dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan responden mengenai variabel penelitian dapat

dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pertanyaan ini menggunakan skala Likert.

a. Tanggapan Responden Mengenai Budaya Kualitas

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 60 orang terhadap item pertanyaan budaya kualitas sebanyak 10 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel IV.6
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Kualitas

NO	PERTANYAAN	JUMLAH JAWABAN RESPONDEN (%)				JUMLAH (%)
		STS	TS	S	SS	
1	Pimpinan menyediakan sumber daya yang memadai sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas	0	8	60	32	100
2	Perusahaan telah memfokuskan pada pelayanan pelanggan sekurang-kurangnya 2 tahun terakhir	0	2	73	25	100
3	Perusahaan menggunakan teknik pencegahan kesalahan dalam merancang proses produksi	0	5	95	0	100
4	Perbandingan tolok ukur (<i>benchmarking</i>) membantu mengembangkan produk perusahaan	0	3	85	12	100
5	Statistical Process Control (SPC) dirasa efektif dalam meningkatkan kualitas produk utama.	0	2	78	20	100
6	Informasi mengenai kualitas ditampilkan di hampir semua unit pekerjaan	0	2	87	11	100
7	Perusahaan memberi sumberdaya yang	0	2	87	11	100

	cukup untuk memperbaiki masalah kualitas yang ditemukan					
8	Setiap saran karyawan dievaluasi oleh atasan	0	3	87	10	100
9	Perusahaan sering mengadakan pelatihan kualitas bagi karyawan	0	5	72	23	100
10	Kiriman bahan baku dari pemasok telah sesuai dengan spesifikasi perusahaan	0	7	90	3	100

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

1. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 60 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Pimpinan menyediakan sumber daya yang memadai sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa pimpinan telah menyediakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kualitas PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.
2. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 73 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Perusahaan telah memfokuskan pada pelayanan pelanggan sekurang-kurangnya 2 tahun terakhir”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri telah memfokuskan pelayanan pelanggan sekurang-kurangnya dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini.
3. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 95 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Perusahaan menggunakan teknik pencegahan

kesalahan dalam merancang proses produksi”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri telah menggunakan teknik pencegahan kesalahan dalam merancang proses produksi.

4. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 85 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Perbandingan tolok ukur (*benchmarking*) membantu mengembangkan produk perusahaan”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa perbandingan tolok ukur (*benchmarking*) membantu mengembangkan produk PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri
5. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 78 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Statistical Process Control (SPC) dirasa efektif dalam meningkatkan kualitas produk utama”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa penggunaan Statistical Process Control (SPC) di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri dirasa efektif dalam meningkatkan produk utama.
6. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 87 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Informasi mengenai kualitas ditampilkan di hampir semua unit pekerjaan”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan

merasa informasi mengenai kualitas ditampilkan di hampir semua unit pekerjaan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

7. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 87 % menjawab sangat setuju atas item pertanyaan “Perusahaan memberi sumberdaya yang cukup untuk memperbaiki masalah kualitas yang ditemukan”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa yakin bahwa PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri selalu memberi sumberdaya yang cukup untuk memperbaiki masalah kualitas yang ditemukan.
8. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 87 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Setiap saran karyawan dievaluasi oleh atasan”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa atasan mengevaluasi setiap saran dari mereka.
9. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 72 % menjawab sangat setuju atas item pertanyaan “Perusahaan sering mengadakan pelatihan kualitas bagi karyawan”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sering mengadakan pelatihan kualitas bagi karyawan.
10. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 62 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan “Kiriman bahan baku dari pemasok telah sesuai dengan

spesifikasi perusahaan”. Hal ini berarti sebagian besar karyawan merasa bahwa kiriman bahan baku dari pemasok telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasional

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 60 orang terhadap item pertanyaan komitmen timbal balik sebanyak 3 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel IV.7
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasional

NO	PERTANYAAN	JUMLAH JAWABAN RESPONDEN (%)				JUMLAH (%)
		STS	TS	S	SS	
1	Saya merasa bangga saat memberitahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini	0	15	42	43	100
2	Saya memberi tahu teman saya bahwa perusahaan ini adalah tempat yang bagus untuk bekerja	0	7	67	26	100
3	Saya merasa mempunyai rasa kepemilikan atas perusahaan ini	0	14	48	38	100

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

1. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 43 % menjawab sangat setuju atas item pertanyaan “Saya merasa bangga saat memberitahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi sangat bangga

saat memberitahu orang lain bahwa mereka adalah bagian dari PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Suarakarta.

2. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 67 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Saya memberi tahu teman saya bahwa perusahaan ini adalah tempat yang bagus untuk bekerja”. Hal ini berarti bahwa para karyawan bagian produksi memberi tahu teman mereka bahwa PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta adalah tempat yang bagus untuk bekerja.
3. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 48 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Saya merasa mempunyai rasa kepemilikan atas perusahaan ini”. Hal ini berarti bahwa para karyawan bagian produksi merasa mempunyai rasa kepemilikan atas PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

c. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 60 orang terhadap item pertanyaan kepuasan kerja sebanyak 3 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel IV.8
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

NO	PERTANYAAN	JUMLAH JAWABAN RESPONDEN (%)	JUMLAH (%)
----	------------	---------------------------------	---------------

		STS	TS	S	SS	
1	Secara umum, saya <u>tidak</u> suka pekerjaan saya	27	62	11	0	100
2	Secara garis besar, saya puas dengan pekerjaan saya	0	3	65	32	100
3	Secara umum, saya suka bekerja di sini	0	6	47	47	100

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

1. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 62 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan “Secara umum, saya tidak suka pekerjaan saya”. Hal ini berarti bahwa sebagian karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta menyukai pekerjaan mereka.
2. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 65 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Secara garis besar, saya puas dengan pekerjaan saya”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta puas dengan pekerjaan mereka.
3. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 28 orang atau 47 % menjawab setuju/sangat setuju atas item pertanyaan “Secara umum, saya suka bekerja di sini”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi suka bekerja di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

d. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 60 orang terhadap item pertanyaan kinerja sebanyak 6 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut.

Tabel IV.9
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

NO	PERTANYAAN	JUMLAH JAWABAN RESPONDEN (%)				JUMLAH (%)
		STS	TS	S	SS	
1	Saya hampir selalu melakukan kinerja yang lebih baik dari rata-rata	0	11	72	17	100
2	Saya seringkali melakukan kinerja yang lebih baik dari harapan saya	2	10	67	22	100
3	Saya seringkali berusaha lebih keras saat bekerja	0	12	70	18	100
4	Saya mencoba bekerja sekuat tenaga	0	17	68	15	100
5	Kualitas kerja saya bagus sekali	0	15	72	13	100
6	Saya dengan sengaja bersikap malas saat bekerja	9	43	8	0	100

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

1. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 72 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Saya hampir selalu melakukan kinerja yang lebih baik dari rata-rata”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta hampir selalu melakukan kinerja yang lebih baik dari rata-rata.
2. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 67 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Saya seringkali melakukan kinerja yang lebih baik dari harapan

saya”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta seringkali melakukan kinerja yang lebih baik dari harapan mereka.

3. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 70 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Saya seringkali berusaha lebih keras saat bekerja”. Hal ini berarti bahwa para karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta seringkali berusaha lebih keras saat bekerja.
4. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 68 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Saya mencoba bekerja sekuat tenaga”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta mencoba bekerja sekuat tenaga dalam melakukan pekerjaannya
5. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu 72 % menjawab setuju atas item pertanyaan “Kualitas kerja saya bagus sekali”. Hal ini berarti para karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta merasa bahwa kualitas kerja mereka bagus sekali.
6. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 43 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan “Saya dengan sengaja bersikap malas saat bekerja”. Hal

ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta tidak bersikap malas saat bekerja.

e. Tanggapan Responden Mengenai Keinginan untuk Pindah

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 60 orang terhadap item pertanyaan keinginan untuk pindah sebanyak 4 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel IV.10
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Keinginan untuk Pindah

NO	PERTANYAAN	JUMLAH JAWABAN RESPONDEN (%)				JUMLAH (%)
		STS	TS	S	SS	
1	Saya berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini	25	62	13	0	100
2	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru	18	68	14	0	100
3	Saya bermaksud untuk bertanya kepada orang-orang mengenai peluang pekerjaan baru	15	63	28	0	100
4	Dalam waktu dekat, saya berencana untuk pindah dari perusahaan ini	27	50	23	0	100

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

1. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 62 % menjawab tidak setuju atas item

pertanyaan “Saya berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta tidak berpikir untuk meninggalkan perusahaan.

2. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 68 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan “Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta tidak berencana untuk mencari pekerjaan baru.
3. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 63 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan “Saya bermaksud untuk bertanya kepada orang-orang mengenai peluang pekerjaan baru”. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta tidak bermaksud untuk bertanya kepada orang-orang mengenai peluang pekerjaan baru.
4. Berdasarkan data dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 50 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan “Dalam waktu dekat, saya berencana untuk pindah dari perusahaan ini”. Hal ini berarti bahwa dalam waktu dekat, sebagian besar karyawan bagian produksi tidak berencana untuk pindah dari PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

C. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2004). Dikarenakan konstruk yang hendak diuji merupakan pengujian kembali dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana pada penelitian sebelumnya telah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk konstruk maka dalam penelitian ini teknik analisis yang dipakai dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dengan bantuan paket perangkat lunak program *SPSS 11.5 for Windows*. Menurut Hair *et al.*, (1998:111), *factor loading* lebih besar ± 0.30 dianggap memenuhi level minimal, *factor loading* ± 0.40 dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti, dan *factor loading* ≥ 0.50 dianggap signifikan. Jadi semakin besar nilai absolut *factor loading*, semakin penting *loading* tersebut menginterpretasikan konstruksya. Pada penelitian ini menggunakan pedoman *factor loading* $\geq 0,50$ sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti. Berdasarkan pedoman tersebut, peneliti menetapkan *factor loading* yang signifikan adalah lebih dari sama dengan 0,50. Hasil analisis pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa ada 4 item pertanyaan yang belum valid yaitu BK1, BK2, BK 3 dan BK 10.

Tabel IV.11
Uji Validitas Variabel Penelitian

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
BK 1						.691	
BK 2				.722			

BK 3			.812				
BK 4		.871					
BK 5		.687					
BK 6		.670					
BK 7		.528					
BK 8		.705					
BK 9		.649	-.511				
BK 10							-.762
KO 1				.740			
KO 2				.738			
KO 3				.743			
K 1	.773						
K 2	.792						
K 3	.760						
K 4	.735						
K 5	.806						
K 6	.789						
KK 1					.714		
KK 2					.681		
KK 3					.772		
KUP 1			.510				.531
KUP 2			.724				
KUP 3			.744				
KUP 4			.574				

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Analisis faktor dilakukan kembali dengan menghilangkan 4 item tersebut.

Hasil analisis pada tabel IV.12 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, karena setiap item pertanyaan yang menjadi indikator masing-masing variabel telah terekstrak secara sempurna dan mempunyai *factor loading* lebih dari 0,50.

Tabel IV.12
Hasil Uji Validitas Penelitian

	Component				
	1	2	3	4	5

BK 4		.835			
BK 5		.669			
BK 6		.712			
BK 7		.704			
BK 8		.809			
BK 9		.649			
KO 1				.820	
KO 2				.696	
KO 3				.792	
K 1	.799				
K 2	.805				
K 3	.751				
K 4	.750				
K 5	.801				
K 6	.767				
KK 1					.665
KK 2					.759
KK 3					.743
KUP 1			.748		
KUP 2			.874		
KUP 3			.789		
KUP 4			.670		

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

D. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten yang besarnya ditunjukkan oleh nilai koefisien, yaitu koefisien reliabilitas (Jogiyanto, 2004:120). Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 11.5*. Menurut Sekaran (2000) klasifikasi nilai *Cronbach's Alpha*, sebagai berikut : nilai antara 0,80 - 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai antara 0,60 – 0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima, sedangkan nilai $\leq 0,60$ dikategorikan

reliabilitas buruk. Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 11.5* didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel IV.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Kualitas	0,8578	Baik
Komitmen Organisasional	0,8667	Baik
Kepuasan Kerja	0,7733	Diterima
Kinerja	0,9017	Baik
Keinginan Untuk Pindah	0,8203	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Dari tabel IV.13 dapat disimpulkan bahwa semua variable penelitian dinyatakan reliable karena mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

E. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan *path analysis* dengan bantuan program *SPSS 11.5*. Dalam *path analysis* terdapat 3 model regresi: (1) variabel independen (Budaya Kualitas) diregresikan dengan variabel mediasi (Komitmen Organisasional); (2) variabel independen (Budaya Kualitas) diregresikan dengan variabel dependen (Kinerja, Kepuasan Kerja dan Keinginan Untuk Pindah); (3) variabel independen (Budaya Kualitas) dan variabel mediasi (Komitmen Organisasional) diregresikan dengan variabel dependen (Kinerja, Kepuasan Kerja dan Keinginan Untuk Pindah), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.14
Hasil Analisis Regresi
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Komitmen Organisasional

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.079	.721		1.497	.140
	Budaya Kualitas	.694	.230	.368	3.017	.004

a Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Dari tabel IV.14 di atas dapat dilihat bahwa Budaya Kualitas berpengaruh signifikan pada Komitmen Organisasional ($p < 0.05$). Nilai *adjusted R²* sebesar 0,280; artinya bahwa 28 % variasi perubahan variabel dependen (Komitmen Organisasional) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (Budaya Kualitas). Sisanya sebesar 72% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran.

Tabel IV.15
Hasil Analisis Regresi
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kepuasan Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.966	.573		1.688	.097
	Budaya Kualitas	.741	.183	.470	4.056	.000

a Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Dari tabel IV.15 di atas dapat dilihat bahwa Budaya Kualitas berpengaruh signifikan pada Kepuasan Kerja ($p < 0.05$). Nilai *adjusted R²*

sebesar 0,208; artinya bahwa 20,8 % variasi perubahan variabel dependen (Kepuasan Kerja) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (Budaya Kualitas). Sisanya sebesar 79,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran .

Tabel IV.16
Hasil Analisis Regresi
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.159	.560		2.069	.043
	Budaya Kualitas	.600	.179	.403	3.357	.001

a Dependent Variable: Kinerja
Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Dari tabel IV.16 di atas dapat dilihat bahwa Budaya Kualitas berpengaruh signifikan pada Kinerja ($p < 0.05$). Nilai *adjusted R²* sebesar 0,148; artinya bahwa 14,8% variasi perubahan variabel dependen (Kinerja) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (Budaya Kualitas). Sisanya sebesar 85,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran .

Tabel IV.17
Hasil Analisis Regresi
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Keinginan Untuk Pindah

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.913	.627		6.244	.000
	Budaya Kualitas	-.624	.200	-.379	-3.120	.003

a Dependent Variable: Keinginan untuk Pindah

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Dari tabel IV.17 di atas dapat dilihat bahwa, Budaya Kualitas berpengaruh signifikan pada Keinginan Untuk Pindah ($p < 0.05$). Nilai *adjusted R²* sebesar 0,129; artinya bahwa 12,9% variasi perubahan variabel dependen (Keinginan Untuk Pindah) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (Budaya Kualitas). Sisanya sebesar 87,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran .

Tabel IV.18
Hasil Analisis Regresi
Mediasi Komitmen Organisasional Pada
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kepuasan Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.639	.544		1.175	.245
	Budaya Kualitas	.530	.183	.337	2.896	.005
	Komitmen Organisasio nal	.303	.097	.363	3.121	.003

a Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Tabel IV.18 di atas menjelaskan saat variabel independen (budaya kualitas) dan variabel mediasi (komitmen organisasional) diregresi secara bersamaan pada kepuasan kerja. Pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja mengalami penurunan tetapi tetap signifikan ($p < 0.05$) dan komitmen organisasional juga berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Nilai *adjusted R²* sebesar 0.311 artinya bahwa sebesar 31,1% variasi perubahan variabel

dependen (kepuasan kerja) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (Budaya Kualitas) dan variabel mediasinya (Komitmen Organisasional). Sisanya sebesar 68,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran .

Tabel IV.19
Hasil Analisis Regresi
Mediasi Komitmen Organisasional Pada
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.824	.528		1.561	.124
	Budaya Kualitas	.385	.178	.259	2.164	.035
	Komitmen Organisasional	.310	.094	.393	3.285	.002

a Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Tabel IV.19 di atas menjelaskan saat variabel independen (budaya kualitas) dan variabel mediasi (komitmen organisasional) diregresi secara bersamaan pada kinerja. Pengaruh budaya kualitas pada kinerja mengalami penurunan tetapi tetap signifikan ($p < 0.05$) dan komitmen organisasional juga berpengaruh signifikan pada kinerja. Nilai *adjusted R²* sebesar 0.271 artinya bahwa sebesar 27,1% variasi perubahan variabel dependen (kinerja) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (Budaya Kualitas) dan variabel

mediasinya (Komitmen Organisasional). Sisanya sebesar 72,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran

Tabel IV.20
Hasil Analisis Regresi
Mediasi Komitmen Organisasional Pada
Pengaruh Budaya Kualitas Pada Keinginan Untuk Pindah

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.209	.611		6.886	.000
	Budaya Kualitas Komitmen Organisasional	-.433	.206	-.263	-2.106	.040
		-.275	.109	-.314	-2.514	.015

a Dependent Variable: Keinginan untuk Pindah

Sumber: Data primer yang diolah (2009)

Tabel IV.20 di atas menjelaskan saat variabel independen (budaya kualitas) dan variabel mediasi (komitmen organisasional) diregresi secara bersamaan pada keinginan untuk pindah. Pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah mengalami penurunan tetapi tetap signifikan ($p < 0.05$) dan komitmen organisasional juga berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.

Nilai *adjusted R²* sebesar 0.202 artinya bahwa sebesar 20,2% variasi perubahan variabel dependen (keinginan untuk pindah) dapat dijelaskan oleh variabel independennya (budaya kualitas) dan variabel mediasinya (komitmen organisasional). Sisanya sebesar 79,8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R²* di halaman lampiran .

F. Pembahasan

Berikut adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian ini:

1. Hipotesis 1

H₁ : Budaya Kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.14, nilai β budaya kualitas terhadap komitmen organisasional signifikan pada $p < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa budaya kualitas

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta budaya kualitas dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan bagian produksi.

Jadi, semakin meningkatnya budaya kualitas perusahaan maka akan terjadi peningkatan komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan.

2. Hipotesis 2

H₂ : Budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan bagian produksi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.15, nilai β budaya kualitas terhadap kepuasan kerja signifikan pada $p < 0.001$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa budaya kualitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta budaya kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan bagian produksi.

Jadi, semakin meningkatnya budaya kualitas perusahaan maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan kepada perusahaan.

3. Hipotesis 3

H₃ : Budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja karyawan bagian produksi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.16, nilai β budaya kualitas terhadap kinerja signifikan pada $p < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa budaya kualitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta budaya kualitas dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian produksi.

Jadi, semakin meningkatnya budaya kualitas perusahaan maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan kepada perusahaan.

4. Hipotesis 4

H₄ : Budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah karyawan bagian produksi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.17, nilai β budaya kualitas terhadap keinginan untuk pindah signifikan pada $p < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 4 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa budaya kualitas

mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan untuk pindah. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta budaya kualitas dapat menurunkan keinginan untuk pindah karyawan bagian produksi.

Jadi, semakin meningkatnya budaya kualitas perusahaan maka akan terjadi penurunan keinginan untuk pindah karyawan dari perusahaan.

5. Hipotesis 5

H₅ : Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja karyawan bagian produksi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.14, nilai β budaya kualitas pada komitmen organisasional signifikan pada $p < 0.05$. Pada Tabel IV.18, nilai β komitmen organisasional pada kepuasan kerja signifikan pada $p < 0.05$ dan pada Tabel IV.15, nilai β budaya kualitas pada kepuasan kerja signifikan pada $p < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 5 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja. Pengaruh mediasi dalam hipotesis ini adalah mediasi secara parsial (*partially mediated*), karena pada model regresi ketiga, pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja mengalami penurunan tetapi tetap signifikan Hal ini

mengindikasikan meningkatnya komitmen organisasional yang disebabkan oleh adanya budaya kualitas yang dinilai baik di mata karyawan, dapat mempengaruhi meningkatnya kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

6. Hipotesis 6

H₆ : Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kinerja karyawan bagian produksi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.14, nilai β budaya kualitas pada komitmen organisasional signifikan pada $p < 0.05$, pada Tabel IV.19 nilai β komitmen organisasional pada kinerja signifikan pada $p < 0.05$ dan pada Tabel IV.16 nilai β budaya kualitas pada kinerja signifikan pada $p < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 6 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja. Pengaruh mediasi dalam hipotesis ini adalah mediasi secara parsial (*partially mediated*), karena pada model regresi ketiga, pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja mengalami penurunan tetapi tetap signifikan. Hal ini mengindikasikan meningkatnya komitmen organisasional yang disebabkan oleh adanya budaya kualitas yang dinilai baik di mata karyawan, dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan

7. Hipotesis 7

H₇ : Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah karyawan bagian produksi di PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.14 dimana nilai β budaya kualitas pada komitmen organisasional signifikan pada $p < 0.05$. Pada Tabel IV.20, nilai β komitmen organisasional pada keinginan untuk pindah signifikan pada $p > 0.05$ dan pada Tabel IV.17 nilai β budaya kualitas pada keinginan untuk pindah signifikan pada $p < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 7 didukung**. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah. Pengaruh mediasi dalam hipotesis ini adalah mediasi secara parsial (*partially mediated*), karena pada model regresi ketiga, pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah mengalami penurunan tetapi tetap signifikan. Hal ini mengindikasikan meningkatnya komitmen organisasional yang disebabkan oleh adanya budaya kualitas yang dinilai baik di mata karyawan, dapat mempengaruhi penurunan keinginan untuk pindah karyawan dari perusahaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab V ini akan disampaikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan dan akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan tujuan penelitian ini. Disamping itu juga akan dikemukakan saran-saran yang diharapkan berguna bagi semua pihak yang terkait.

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT.Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta, mengenai pengaruh budaya kualitas pada kinerja, kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah dengan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi, maka dapat diambil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional yang dirasakan karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.*(2007). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan budaya kualitas mengakibatkan meningkatnya komitmen organisasional atau dengan kata lain semakin tinggi budaya kualitas maka komitmen organisasional juga semakin tinggi.
2. Budaya kualitas berpengaruh positif pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci *et al.*(2007). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan budaya kualitas mengakibatkan

meningkatnya kepuasan kerja atau dengan kata lain semakin tinggi budaya kualitas maka kepuasan kerja juga semakin tinggi.

3. Budaya kualitas berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.*, (2007). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan budaya kualitas mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan atau dengan kata lain semakin tinggi budaya kualitas maka kinerja karyawan juga semakin tinggi.
4. Budaya kualitas berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah yang dirasakan karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci, *et al.* (2007). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan budaya kualitas mengakibatkan menurunnya keinginan untuk pindah atau dengan kata lain semakin tinggi budaya kualitas maka keinginan untuk pindah semakin rendah.
5. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci *et al.*(2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara parsial (*partially mediated*), karena pada model regresi ketiga, pengaruh budaya kualitas pada kepuasan kerja mengalami penurunan tetapi tetap signifikan. Artinya, budaya kualitas dapat berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja ataupun secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasional.

6. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kinerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada kinerja. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara parsial (*partially mediated*), karena pada model regresi ketiga, pengaruh budaya kualitas pada kinerja mengalami penurunan tetapi tetap signifikan. Artinya, budaya kualitas dapat berpengaruh secara langsung pada kinerja ataupun secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasional.
7. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah. Hasil ini konsisten dengan temuan Elci *et al.* (2007). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara parsial (*partially mediated*), karena pada model regresi ketiga, pengaruh budaya kualitas pada keinginan untuk pindah mengalami penurunan tetapi tetap signifikan. Artinya, budaya kualitas dapat berpengaruh secara langsung pada keinginan untuk pindah ataupun secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasional.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri sebanyak 76 orang, sehingga generalisasinya terbatas pada karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta.

2. Responden mayoritas berpendidikan SMP dan SMA. Sehingga ada kemungkinan karyawan tidak sepenuhnya mengisi kuesioner dengan serius.
3. Hasil penelitian ini hanya didasarkan pada jawaban responden atas kuesioner yang telah disebarakan sehingga data yang dikumpulkan kurang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

C. Saran

1. Saran untuk penelitian selanjutnya
 - a. Dari hasil penelitian ini dinyatakan bahwa hubungan mediasi didukung, akan tetapi untuk penelitian selanjutnya dapat tetap menguji hubungan mediasi komitmen organisasional atau dengan dimensi *work-related attitudes* yang lain yaitu *Organizational Citizenship Behavior* pada sampel yang lebih besar.
 - b. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel beberapa perusahaan agar hasilnya lebih bisa digeneralisasikan.
2. Saran untuk PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri
 - a. Budaya kualitas berpengaruh positif pada komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja serta berpengaruh negatif pada keinginan untuk pindah. Oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan budaya kualitas diantaranya dengan cara :

- 1) Pimpinan menyediakan sumber daya yang memadai sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas. Sejauh ini PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta telah berupaya menyediakan sumber daya yang memadai baik untuk peralatan maupun untuk karyawan. Pelatihan mengenai *product knowledge* material selalu disediakan tetapi untuk bagian operator mesin cetak, kuantitasnya tidak sesering bagian yang lain. Sehingga salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan pelatihan untuk karyawan bagian operator mesin cetak sehingga mereka juga dapat ikut merasakan jika pimpinan menyediakan sumber daya yang memadai untuk mereka.
- 2) Perusahaan menggunakan teknik pencegahan kesalahan dalam merancang proses produksi. Selama ini PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri telah melakukan upaya *Internal Process Quality Control*, membuat checklist mengenai apa saja yang harus dilakukan karyawan dan standarisasi kualitas (misal : suhu lem, kualitas buku, ukuran buku, warna buku harus sesuai standar yang telah ditetapkan). Akan tetapi, hambatan dari proses tersebut adalah ada karyawan yang merasa jika proses terlalu berbelit-belit. Sehingga salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan mekanisme *punishment* bagi karyawan yang terbukti tidak melakukan teknik pencegahan kesalahan seperti prosedur yang telah ditetapkan.

- 3) Mengenai bahan baku dari pemasok, salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mengatasi hal ini adalah periode evaluasi pemasok lebih baik dilakukan per 3 bulan agar pemasok lebih menurunkan tingkat toleransi produk yang rusak. Selama ini proses yang dilakukan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri adalah membeli barang dari pemasok (dengan spesifikasi yang telah disyaratkan perusahaan) kemudian saat barang datang dilakukan inspeksi bahan mentah. Yang menjadi hambatan, terkadang ditemukan barang yang tidak sesuai spesifikasi atau rusak. Barang tersebut lalu dimasukkan dalam NCR (Non Conformance Report), dilabeli lalu dikembalikan. Evaluasi pemasok dilakukan setiap 6 bulan sekali.
- b Komitmen memediasi pengaruh budaya kualitas kinerja, kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan komitmen organisasional karyawan, diantaranya dengan cara :
 - 1) Meningkatkan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan melalui diberikannya kesempatan berbicara dan mengungkapkan pendapat pada saat rapat.
 - 2) Lebih meningkatkan rasa komunitas diantara karyawan melalui acara outbond, *gathering* keluarga, maupun acara-acara lain yang didesain untuk mempererat hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

- 3) Lebih meningkatkan dukungan kepada karyawan melalui diadakannya pelatihan ketika terjadi gap antara *competency matrix* dengan keadaan di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri. Cetakan ke-6*. Yogyakarta : Liberty
- Ahire, SS, et al.1996. "Development and Validation of TQM Implementation Construct", *Decision Sciences*, 27 (1), pp.23-56
- Aube, C., Rosseau, V., & Morin, Estelle, M.,2007. "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment" : The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.5, 2007, pp. 479- 495
- Baron and Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182
- Babin, B. J. & Boles, J. S. 1998. Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between man and women, *Journal of Marketing*, 62, pp. 77-91.
- Bina Produktivitas Tenaga Kerja. 1998. *Manajemen Mutu Terpadu*. Departemen Tenaga Kerja. Jakarta
- Blackburn R and Rosen B. 1993. Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned From Baldrige Award-Winning Companies, *Academy of Management Executive*, 7(3), pp.49-66
- Burke, R.J. 1995. Cultures Consequences : Organizational Values, Satisfaction and Performance. *Empowerment in Organizations*, 3(2), pp.19-24
- Cimete, et al. 2003. Quality of Life and Job Satisfaction of Nurses. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (2), pp.151-158
- Cotton, J.L & Tuttle, W.D. 1981.Employee Turnover : A Meta Analysis and Review The Implications For Research. *Academy of Management Review*, 11, pp.55-70
- Davison, Louise & Al-Shaghana Kadim, 2007. The Link Between Six sigma and Quality Culture – An Empirical Study. *Total Quality Management*. Vol.18, No.3, 249 – 265, May 2007

- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. Seventh Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Djarwanto, P.S. 2000. *Statistik Induktif, Edisi keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- Elci, M., Kitapci, H., & Erturk, A., 2007. Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Value on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey : An Integrative Approach. *Total Quality Management*. Vol.18, No. 3, 285-302, May 2007
- Garvin, D.A (1986) Quality Problems, Policies and Attitudes in the United States and Japan : an Exploratory Study. *Academy of Management Journal*, 29, pp.237-244
- Gasperz, Vincent, 2001. *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Goetsh dan Davis. 1994. *Pelayanan Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi 3*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L, Ivancevich dan Donely. (2000). *Organizations Behavior, Structure, Processes. Tenth Edition*. The Mc. Graw-Hill Companies, Inc
- Gordon, Judith R. (1996). *Organizational Behavior. : A Diagnostic Approach. Fifth Edition*. Prentice Hall, Inc.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., R.L., Tatham, & W.C., Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River : Prentice Hall International Inc
- Hardjosoedarmo, S. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Hashmi, K. 2004. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), www.isisigma.com. Diakses September 2009
- Igalens, J., dan Roussel, P. 1999. A Study of The Relationship Between Compensation Package, Work Motivation and Job Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 20. 1003-10025
- Jaramillo, F. ,Mulki, J.P & Solomon, P. 2006. The Role of Ethical Climate on Salesperson,s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention and Job Performance. *Journal of Personnal Selling&Sales Management*, 26 (3), 271-282

- Jogiyanto, H.M. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Kelloway, E.K., Gottlieb, B.H., & Barham, L. 1999. The Source, Nature and Direction of Work Family Conflict : A Longitudinal Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management*. 10th Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Kritner, Robert & Kinicki, Angelo. (2000). *Organizational Behavior. Fifth Edition*. The Mc. Graw-Hill Companies, Inc
- Kujala, J.&P. Ullrank.2004. Total Quality Management as A Cultural Phenomenon. www.asq.com/pp. 43-45. Diakses Desember 2009
- Kuvaas, B. (2009), A Test of Hypotheses Derived From Self-Determination Theory Among Public Sector Employees. *Employee Relations*, Vol.31, No.1, pp 39-56
- Lawson, D. 2004. *Qualityworld : Is ISO in Your System?*. IQA Publication
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior. Eight Edition*. New York : Mc Graw Hill. CG
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990) A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108, 171-194.
- Mathis, Robert.L&Jackson, John.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. 2005. *Human Resource Management Ninth Edition: International Edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Muluk, M.K. 2003. Manajemen Pengetahuan : Kebingungan Praktek dan Peta Kajian. Usahawan 04. Tahun XXXII April 2003.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright P.M. 2003. *Human Resources Management : Gaining a competitive Advantage*. NY : Mc. Graw Hill
- Padhi, N. 2004. The Eight Elements of TQM. www.udlap.mx. Diakses September 2009

- Pool, S.W. 1997. The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation. *Mark The Journal of Psychology*, 131(3) : 271-284
- Render, Barry & Jay Herizer, 2004. *Operations Management*. International Editon. New Jersey : Pearson Education Inc. Upper Saddle River
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Halida SE dan Dewi Sartika SS. Jakarta : Erlangga.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methode for Business : Metode Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4*. Jakarta : Salemba Empat
- Simamora, Henry .1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE UGM
- Schein, E.H., 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass Publisher
- Sims, R. L. & Keon, T. L. 1997. Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit, *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1095-1105.
- Subariyanti, Herudini. 2005. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention : Studi pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar*. Skripsi Manajemen S1 Reguler Universitas sebelas Maret Surakarta (tidak dipublikasikan)
- Sutanto, E. M. 1999. The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), pp. 47-55.
- Ugboro, I.O & Obeng, K. 2000. Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations : An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, pp. 247-272
- Tjiptono, F dan A. Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi
- Valentine, S. *et al.* 2002. Ethical context, Organizational commitment, and Person-Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp. 349-361.

- Wilkinson, A.; M. Marchington, J. Goodman and P. Ackers. 1992. Total Quality Management and Employee Involvement. *Human Resource Management Journal* 2(4):1-20.
- Wilkins, A.L & Ouchi, W.G (1983). Efficient Cultures : Exploring The Relationship Between Organizational Culture and Individual Motivation : A Conceptual Integration, *Psychological Reports*, 67, pp.295-306
- Yulianto, 2001. *Hubungan Intensi dan Sikap*.2001.Yogyakarta : BPFE
- Zikmund, William G., 2000, *Business Research Method*, 6th Edition, Orlando, Florida.